



Universidad Juan Agustín Maza

Facultad de Ciencias Empresariales y Jurídicas
Especialización en Gestión de Recursos Humanos

Job Crafting (trabajo de artesanía)

“Convierte tu trabajo en el que te gustaría que fuera.”

Autora: Lic. Rosana Nieddu

Tutora: Magister Julieta Araya

Mendoza

2014

ÍNDICE GENERAL

Resumen	4
Introducción	5
Capítulo I- Job Crafting	7
Capítulo II- Evaluación de Desempeño	12
Capítulo III- Modelo Belbin	22
Capítulo VI- Trabajo de campo	34
Conclusión	55
Bibliografía	57
Anexos	58

NOMINA DE ABREVIATURAS

JC: Job Crafting

ADP: Análisis y descripción de puestos

ED: Evaluación de desempeño

RESUMEN

El presente trabajo de aplicación aborda una problemática siempre candente y conflictiva en las organizaciones, las Evaluaciones de Desempeño. Los métodos conocidos y utilizados para evaluar el desempeño laboral de las personas siempre están teñidos por la subjetividad del evaluador, y éste es el mayor inconveniente que presentan.

La metodología que propone el presente trabajo final, consiste en una *autoevaluación de desempeño*, llamado Job Crafting, artesanos del puesto de trabajo, el método plantea que cada persona puede moldear cualquier actividad que ésta desarrolle como si fuese un artesano... el método utiliza variables tales como, fortalezas, motivos, pasiones y emociones que las personas poseen para desempeñar su labor, luego de que éstas son explicitadas las personas elaboran una tabla de metas y objetivos y un plan de acción que llevarán a cabo para mejorar o modificar su desempeño laboral estableciendo un verdadero compromiso de cambio.

El otro aspecto que plantea el trabajo es establecer la relación que existe entre los resultados de la metodología Job Crafting y los Roles del Modelo Belbin de gestión, intentando demostrar que son absolutamente coincidentes y compatibles, en otras palabras, al determinar cuál es el rol de Belbin que una persona posee podremos guiarlo satisfactoriamente a mejorar el desempeño laboral.

INTRODUCCIÓN

A menudo vemos en las organizaciones como las personas se aburren en sus puestos de trabajo, se agobian, se deprimen, se estresan y si le agregamos que muchas de ellas están mal pagas, el resultado es poco satisfactorio, para ellas mismas y para la organización. En otras palabras, encontramos una baja en la productividad.

Existen numerosos métodos de motivación y de evaluación de desempeño, pero pocos que les permitan a las personas redescubrir y moldear sus puestos de trabajo tal si fuesen un artesano. La metodología Job Crafting (JC) (trabajo de artesanía) es la manera de brindar la posibilidad a las personas de desarrollar sus trabajos desde un punto de vista más significativo y gratificante para ellos. Es un método que los empleados pueden utilizar para trazar sus intereses, pasiones y puntos fuertes y conocer cómo los pueden alinear con sus tareas cotidianas con el objetivo de hacer el trabajo más atractivo.

Lo realmente significativo de este método es que las personas aprenden a distinguir qué emociones les provocan las tareas que realizan y sobre eso se trabaja en los cursos de acciones, los puntos de mejora sobre las desviaciones establecidas de la tarea se realizan en base a las emociones, pasiones y fortalezas que las personas involucran en dicha tarea.

Job Crafting puede ser utilizado como método de detección y retención de talentos implementado a través de una gestión con Modelo Belbin, lo que posibilitaría conocer los roles que determina dicho modelo y por otro lado aumentar la satisfacción en el puesto de trabajo y también como método de evaluación de desempeño por competencias y rendimiento, siendo el resultado una mayor productividad y colaboradores más felices.

El método Job Crafting no invalida los métodos ya conocidos de evaluación de desempeño, se pueden implementar de manera conjunta, es hasta recomendable hacerlo.

Objetivos Generales

- Determinar la efectividad de la herramienta Job Crafting como método de evaluación de desempeño.
- Establecer la relación que existe entre el desempeño y los roles establecidos por el Modelo Belbin.

En cuanto a la estructura del trabajo está organizado en cuatro capítulos que se presentan a continuación:

En el primer capítulo, se analiza la metodología Job Crafting o Trabajo Artesanal.

En el segundo capítulo, se desarrolla la teoría acerca de las distintas metodologías de Evaluación de Desempeño laboral.

En el tercer capítulo, se explica el Metodo Belbin para distribución de roles de equipo.

Y por último, en el cuarto capítulo, se desarrolla el trabajo de campo y la aplicación de las metodologías Job Crafting y Modelo Belbin en la empresa Bianco S.A.

CAPÍTULO I

JOB CRAFTING (Trabajo de artesanía)

<http://positiveorgs.bus.umich.edu/cpo-tools/job-crafting-exercise/>

Este concepto nuevo llamado Job Crafting (trabajo de artesanía) es una manera de dar más poder a los empleados para que éstos vuelvan a desarrollar sus trabajos desde un punto de vista más significativo y gratificante para ellos. Es un método que los empleados pueden utilizar para trazar sus intereses, pasiones y puntos fuertes y conocer cómo los puede alinear con sus tareas cotidianas con el objetivo de hacer el trabajo más atractivo. En las manos de los empleados está, entonces, el hecho de identificar sus intereses, motivaciones y puntos fuertes. Pueden explorar cómo las tareas, las relaciones y las percepciones pueden cambiar o ser objeto de una reorganización dentro de las realidades de su trabajo actual para ajustar mejor con esas motivaciones e intereses.

Esta nueva tendencia capacita a los empleados a retomar y repensar su papel dentro de las organizaciones, ampliando o reduciendo tareas, cambiando métodos, buscando nuevas oportunidades, construyendo nuevas relaciones, etc. Mientras las responsabilidades en el Job Crafting recaen en el empleado, la organización desempeña un papel crucial en la prestación y disposición que generen este buen clima, necesario para tal comportamiento empresarial. Favorece que la empresa se acerque a la autonomía, al desarrollo, a la autoevaluación y que apoye la creatividad de sus trabajadores. Además, la mayoría de los empleados necesitan ser estimulados para buscar en sus trabajos actuales una nueva manera de actuar.

Varias investigaciones llevadas a cabo por diferentes organizaciones de varios sectores empresariales demuestran que los empleados que confían en ese “trabajo de artesanía” están más comprometidos y satisfechos y, a su vez, logran mayores resultados de rendimiento.

El "Job Crafting" permite a los empleados trabajar en línea de repensar su papel dentro de las organizaciones, ampliando o reduciendo tareas,

cambiando métodos, buscando nuevas oportunidades, construyendo nuevas relaciones, etc. Sin duda, esto debe redundar en la mejora de algunos aspectos organizativos como la creatividad, el compromiso, la mejora del rendimiento, la capacidad de responsabilizarse de los resultados y la satisfacción personal.

El "Job Crafting" es una técnica revolucionaria, porque:

1. Empieza en la persona, y se basa inicialmente en lo que es bueno para el individuo (no sólo para la organización), pero finalmente redundará en un mejor rendimiento.
2. Es una técnica en "positivo", ya que hace hincapié en qué hacer y cómo hacerlo, no en los aspectos negativos del control.
3. Es un proceso para la conexión de las tareas de trabajo con la identidad personal del colaborador, porque "quien eres" también importa cuando estás en el trabajo.
4. Y, probablemente, la característica más revolucionaria es que puede hacerse por cualquier persona, en cualquier trabajo, incluso para pequeños cambios.

Por supuesto que requiere que las organizaciones permitan cierto "margen de maniobra". Pero la reorientación del propio trabajo depende fundamentalmente de afrontarlo con una actitud diferente, más positiva hacia el trabajo. Lo importante es empezar a replantearse actitudes personales como ser proactivo, creativo y optimista acerca de lo que se podría lograr al repensar cuál es el propio trabajo y lo que se trata. Y permite analizar aquellos aspectos con los que uno no se identifica y hacerlos suyos, en un proceso continuo. Al analizar el propio trabajo y volver a pensar lo que podría llegar a ser, se necesita tener claridad acerca de lo que es bueno, qué lo motiva y lo qué lo apasiona al empleado. Y, una vez analizadas, permite crear y modelar un plan de acción para llevar a cabo, en otras palabras **“convertir el trabajo en lo que a las personas les gustaría que fuera...”**

Áreas de aplicación:

- **Grupos Talleres:** las Organizaciones invitan a los empleados a moldear JC talleres de desarrollo profesional.
- **Enseñanza en el aula:** Los docentes utilizan el JC para enseñar a los estudiantes sobre el trabajo la elaboración de la teoría.
- **Uno-a-uno como entrenador:** Los entrenadores guían a los clientes a través de la JC.
- **Auto desarrollo:** los individuos moldean el JC por su cuenta.

Variables de desarrollo originales: la metodología JC original cruza las 4 variables siguientes:

Tareas: la/las tarea/s que la persona desarrolla en su puesto de trabajo.

Motivos: los motivos o las razones por lo cual la persona realiza la/s tarea/s antes descriptas.

Fortalezas: las fortalezas que posee para el desempeño de las tareas señaladas.

Pasión: la pasión que la persona manifiesta al realizar las tareas.

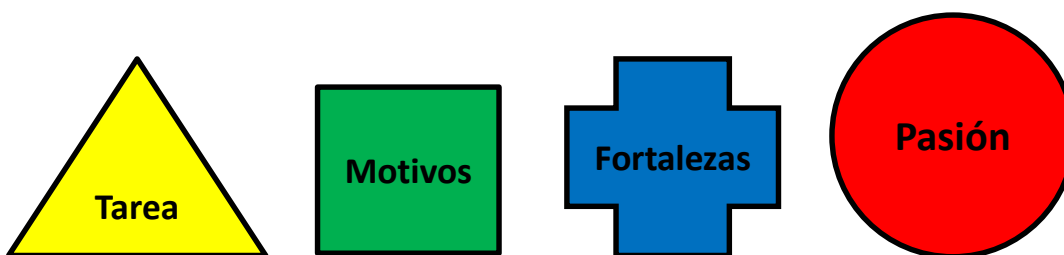


Figura N° 1. Variables de JC

Fuente: elaboración propia.

La variable **Emoción** comencé a utilizarla al percibir que a las personas les producía confusión con la pasión, en muchas ocasiones colocaban una emoción en lugar de la pasión despertada, fue entonces cuando evidencie necesario trabajar partiendo desde las emociones que generaba la tarea realizada.



Una vez terminado el moldeado el resultado sería más o menos el siguiente:

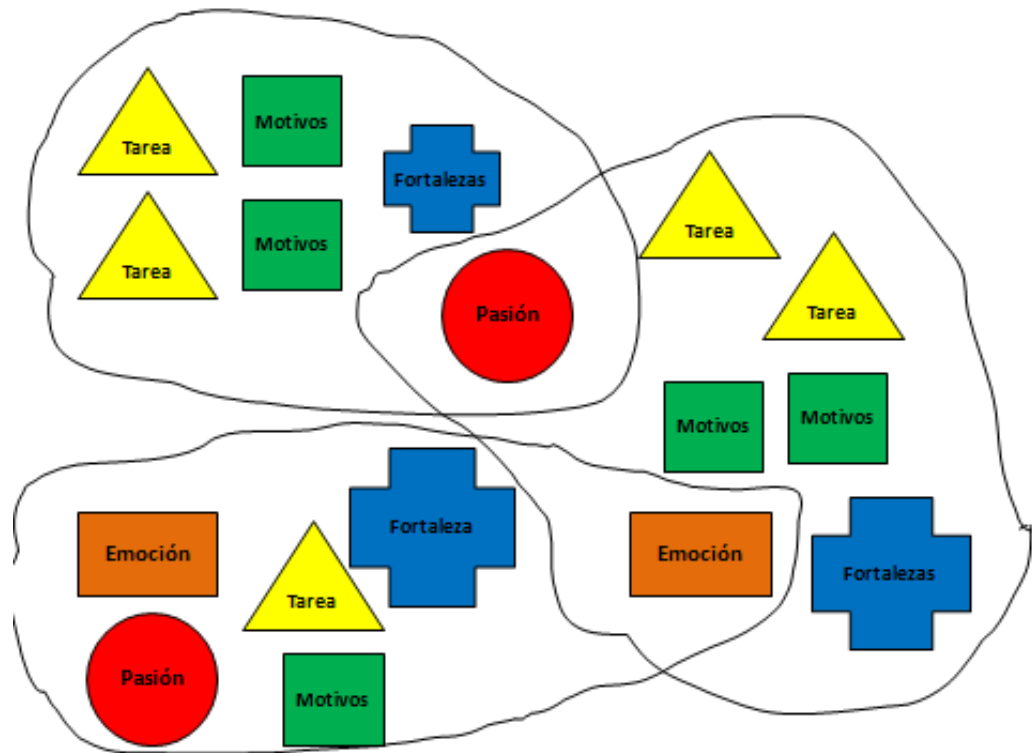


Figura N°2. Moldeado de JC

Fuente: elaboración propia.

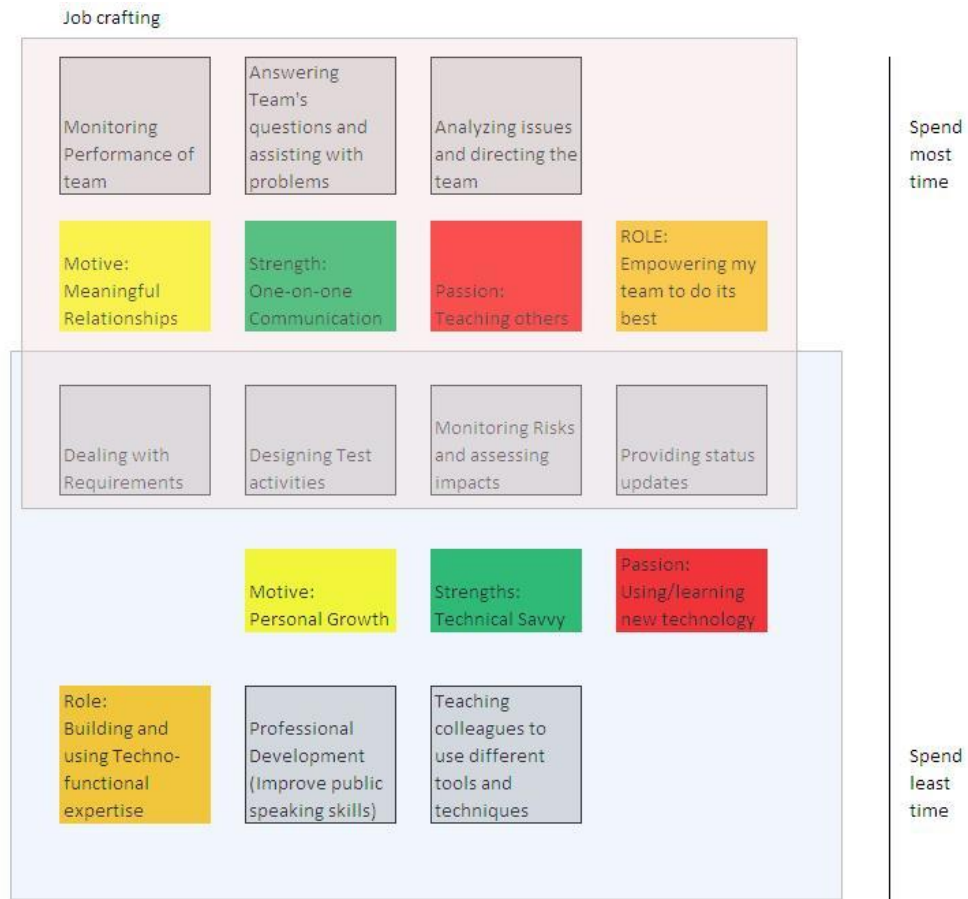


Figura N°3. Modelado de JC. Fuente: <http://positiveorgs.bus.umich.edu/cpo-tools/job-crafting-exercise/>

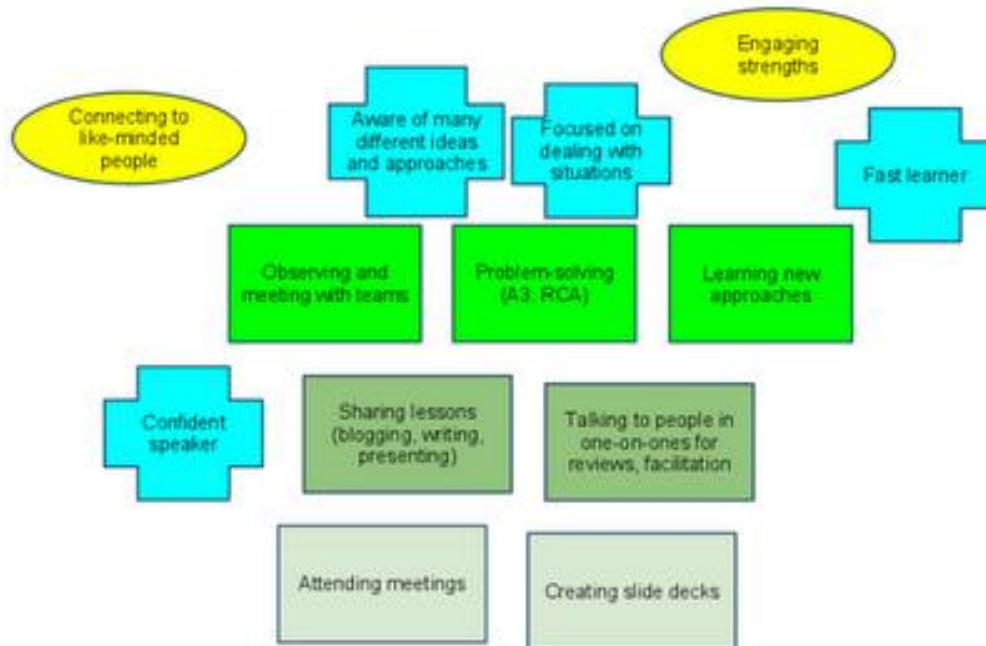


Figura N°4. Modelado de JC. Fuente: <http://positiveorgs.bus.umich.edu/cpo-tools/job-crafting-exercise/>

CAPITULO II

EVALUACION DE DESEMPEÑO

1. Concepto de evaluación de desempeño

La Evaluación de desempeño (*ED*) es un proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo. (*Chiavenato, Idalberto. 2002: 245*)

La Gestión del desempeño consiste en todos los procesos organizacionales que determinan qué tan bien se desempeñan los empleados, los equipos y, finalmente, la organización. (*Mondy y Noe. 2003: 252*)

2. Aplicaciones y usos de la ED

Propósitos de la evaluación del desempeño: Son una de las herramientas más versátiles de las que puedan disponer los gerentes. Pueden servir para muchos propósitos que benefician tanto a la organización como a los empleados cuyo desempeño se somete a evaluación.

En general se puede clasificar como administrativas o de desarrollo:

Propósitos administrativos:

- Documentar las decisiones
- Determinar los candidatos para promociones.
- Determinar transferencia y asignaciones.
- Identificar el desempeño deficiente.
- Decidir la retención o separación.
- Decidir los despidos.
- Validar los criterios de selección.
- Cumplir con los requerimientos legales (archivo de documentación de lo sucedido).
- Evaluar los programas y el progreso de capacitación.
- Planeación de personal.

- Tomar decisiones sobre recompensas / compensaciones.

Propósito de desarrollo:

- Proporcionar retroalimentación del desempeño.
- Identificar fortalezas o debilidades.
- Reconocer el desempeño individual.
- Ayudar en la identificación de metas.
- Evaluar el logro de metas.
- Identificar las necesidades individuales de capacitación.
- Determinar las necesidades de capacitación de la organización.
- Reforzar la estructura de la autoridad.
- Permitir a los empleados analizar las preocupaciones.
- Mejorar la comunicación.
- Proporcionar un foro para que los líderes ayuden.

La combinación de propósitos de administración y desarrollo de evaluación de desempeño, refleja la función más importante de la administración de RR.HH de integrar a la persona en la organización. *(Bohlander y Snell. 2001: 2)*

Aplicaciones: la evaluación de desempeño tiene varias aplicaciones.

- ✓ Procesos para sumar a las personas: la ED constituye la base de información para el reclutamiento y la selección porque señala las características y las actitudes adecuadas de los nuevos trabajadores.
- ✓ Procesos para colocar a las personas: proporciona información respecto a la forma en que las personas se integran e identifican con su puesto, tareas y competencias.
- ✓ Procesos para recompensar a las personas: aumento de salario, promociones o decidir quién debe ser separado de la organización. Debe fomentar la iniciativa, desarrollar sentido de responsabilidad y estimular el esfuerzo para hacer mejor las cosas.
- ✓ Procesos para desarrollar a las personas: muestra puntos fuertes y débiles de cada persona, cuáles colaboradores necesitan entrenamiento.
- ✓ Procesos para retener a las personas.

✓ Procesos para monitorear a las personas: proporciona realimentación a las personas sobre su desempeño y posibilidades de desarrollo. (*Chiavenato, Idalberto. 2002: 272*)

3. Proceso de ED

• Pasos de le ED

1. Definir el puesto: Asegurar que el supervisor y subordinado estén de acuerdo con las responsabilidades y criterios de desempeño.
2. Evaluar el desempeño: Comparación del desempeño real con el estipulado en el paso uno.
3. Ofrecer retroalimentación: Se comentan el proceso y desempeño del subordinado y se hacen planes para cualquier desarrollo que se requiera. (*Dessler. 1996: 15*)

• Proceso de ED

El primer paso es identificar las metas de desempeño, luego prosigue la comunicación de las metas a los interesados y el establecimiento de criterios de desempeño. Posteriormente se toman decisiones con respecto a quien será el responsable de la evaluación, el período y los métodos que se utilizarán. Entonces el desempeño se evalúa formalmente y, el paso final consiste en el análisis de la evaluación junto con el empleado, el establecimiento de metas tentativas y las repeticiones del ciclo. (*Mondy y Noe. 2003: 256*)

Métodos de ED

¿Qué método de evaluación del desempeño utilizar?

La elección del método se debe basar sobre todo en el propósito de la evaluación. Las técnicas más sencillas y menos costosas a menudo dan la información menos precisa. Sin embargo, las investigaciones no siempre han apoyado una opción clara entre los métodos de evaluación. Una manera de evaluar es si el sistema de evaluación de una organización es efectivo, es

realizar una auditoría del proceso cada año o por lo menos periódicamente. Las evaluaciones del desempeño no deben ser solo para los gerentes medios y empleados comunes y corrientes. (*Bohlander y Snell. 2001:16*)

- Evaluación de retroalimentación de 360°

Incluye reactivos de evaluación de múltiples niveles dentro de la empresa, así como de fuentes externas. Todas las personas que se relacionan con el empleado, como directivos, el evaluado mismo, supervisores, subordinados, colegas, miembros del equipo, clientes internos y externos, le asignan una calificación. Al compartir la responsabilidad de la evaluación entre varias personas, muchos de los errores comunes se pueden reducir o eliminar. La inclusión de la perspectiva de múltiples fuentes da como resultado un punto de vista más amplio del desempeño del empleado y minimiza tendencias que surgen de puntos de vista limitados del comportamiento. Es importante que todas las partes conozcan los criterios de evaluación, los métodos para reunir y resumir la retroalimentación y el uso que se le dará. También es de vital importancia que los participantes sientan confianza de que la información que comparten y reciben es completamente anónima, ya que la información es muy sensible y, cuando está en manos equivocadas, puede influir en las carreras.

- Escalas de calificación

Este enfoque de evaluación califica a los empleados de acuerdo con factores definidos, los evaluadores registran sus apreciaciones sobre el desempeño en una escala que incluye varias categorías, generalmente de cinco a siete, definidas por medio de adjetivos como sobresaliente, cumple con las expectativas o necesita mejorar. Este método es aceptado por su sencillez, ya que permite evaluaciones rápidas de muchos empleados y facilita la comparación del desempeño.

Los factores elegidos son relacionados con el puesto y las características personales. El evaluador completa la forma indicando el grado de cada factor que describe mejor al empleado y su desempeño, cuanto más precisa sea la definición de los factores y grados, mayor será la exactitud con la que el evaluador calificará el desempeño del trabajador.

- Incidentes críticos

Requiere mantener registros por escrito de las actividades laborales de los empleados, ya sean muy favorables o bien muy desfavorables. Cuando un “incidente crítico” afecta la eficacia del departamento, tanto positiva como negativamente, el gerente la registra. Al final del período de evaluación, se usan estos registros junto con otros datos para evaluar el desempeño. Con este método la evaluación abarcará todo el periodo y no solo las últimas semanas o meses.

- Ensayo

El evaluador redacta una breve narración que describe el desempeño de un empleado. Tiende a centrarse en el comportamiento extremo del empleado más que en el desempeño rutinario. Las calificaciones dependen principalmente de la habilidad de redacción del evaluador, comparar los resultados de las evaluaciones es difícil porque no existen criterios comunes.

- Estándares laborales

Compara el desempeño de cada empleado con un estándar predeterminado o un nivel esperado de producción. Los estándares reflejan la producción normal de un trabajador promedio que opera a un ritmo normal. Existen varios métodos para determinar estándares laborales, como el estudio de tiempo y las muestras de trabajo, esto permite mantener la objetividad al usar este método.

- Clasificación

El evaluador coloca a todos los empleados de un grupo en orden de calificación de acuerdo a su desempeño general, el mejor empleado del grupo se clasifica en el lugar más alto y el peor en el más bajo. Surge una dificultad cuando todos los empleados tienen niveles similares de desempeño. Los que se oponen al uso de este enfoque creen que los empleados son promovidos o reciben grandes incrementos salariales no porque logren sus objetivos, sino más bien porque los logran mejor que los demás empleados.

- Escala de calificación basada en el comportamiento

Combina elementos de la escala de calificación tradicional y los métodos de incidentes críticos: se presentan varios niveles de desempeño junto a una escala que los describe en cuanto al comportamiento laboral específico de un empleado, pueden existir varios niveles entre el extremo muy negativo y el muy positivo. Este método utiliza bases de comportamiento relacionadas con el criterio que se mide y aclara el significado de cada punto de la escala y reduce la tendencia del evaluador y el error por anclar la calificación basada en la información de análisis de puestos. Se basa en comportamientos laborales actuales que son posibles de observar.

- Sistemas basados en resultados

El gerente y el subordinado acuerdan objetivos para el siguiente periodo de evaluación en un sistema basado en resultados; por ejemplo, reducir el desperdicio en un 10 por ciento. Debido a que los resultados de desempeño no indican cómo cambiar, el método puede ser menos útil para el desarrollo del personal. (Mondy y Noe. 2003: 261)

4. ¿Quién debe evaluar el desempeño?

El principal interesado en la ED es el propio empleado, pero también la organización. El ideal sería un simple sistema de evaluación, en el cual el propio entorno proporcione toda la realimentación sobre el desempeño de la persona, sin necesidad de intermediarios ni la intervención de terceros.

Autoevaluación del desempeño

Cada persona evalúa constantemente su actuación y eficiencia, en el marco de algunos parámetros que le proporciona su supervisor, debe evaluar sus necesidades y carencias personales, sus puntos fuertes y débiles, porque así sabrá lo que debe reforzar y cómo mejorar sus resultados personales.

El gerente

Tiene una responsabilidad de línea por el desempeño de sus subordinados, de su constante evaluación y de la comunicación de los resultados. El propio

gerente con asesoría del ARH que establece los medios y criterios para efectuar la evaluación, es quien evalúa el desempeño del personal, cada gerente es el administrador real de su personal.

El individuo y el gerente

El gerente funciona como el elemento que guía y orienta, mientras que el empleado evalúa su desempeño en función de la realimentación que le proporciona el gerente, quien proporciona al empleado todos los recursos necesarios y obtiene resultados, mientras que el empleado recibe recursos del gerente y proporciona el desempeño y los resultados.

El equipo de trabajo

El propio equipo de trabajo evalúa su desempeño como un todo y el de cada uno de sus miembros y después, con cada uno, programa las medidas necesarias para su mejora, define los objetivos y las metas que debe alcanzar.

La evaluación de 360°

Produce información distinta, procedente de todas partes, y sirve para asegurar la adaptación y el acoplamiento del trabajador a las diversas demandas que recibe de su entorno de trabajo o de sus asociados.

La evaluación hacia arriba

Permite que el equipo evalúe a su gerente, qué tan bien proporciona los medios y recursos para que alcance los objetivos y cómo podría incrementar la eficacia del equipo y ayudar a mejorar sus resultados. También dará lugar a relaciones de trabajo más libres y eficaces.

La comisión de ED

Está a cargo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los trabajadores, está compuesta por personas que pertenecen a distintas unidades de la organización y por miembros permanentes o transitorios.

El órgano de Recursos Humanos

Esta forma se encuentra en abandono por su enorme carácter centralizador, monopolizador y burocrático, ya que asume toda la responsabilidad de la evaluación. En su intento por eliminar las diferencias individuales, provoca una marcada tendencia a la estandarización del desempeño de las personas. (Chiavenato Idalberto. 2002: 249)

5. Criterios de evaluación

¿Qué aspecto del desempeño de una persona debe evaluar una organización? Los más comunes son:

✓ Rasgos: la actitud, la apariencia y la iniciativa son la base de algunas evaluaciones, sin embargo, muchas de estas cualidades son subjetivas y no se relacionan con el desempeño o son difíciles de definir.

✓ Comportamientos: las organizaciones pueden evaluar el comportamiento o las capacidades de la persona que se relacionan con el trabajo. Los comportamientos deseados pueden ser apropiados como criterios de evaluación porque si se reconocen y recompensan, los empleados tienden a repetirlos.

✓ Competencias: incluyen una amplia gama de conocimientos, habilidades, rasgos y comportamientos que pueden ser técnicos por naturaleza, se relacionan con habilidades interpersonales o se orientan hacia los negocios. Las competencias seleccionadas con propósitos de evaluación deben ser aquellas que se relacionan estrechamente con el éxito laboral.

✓ Logro de metas: los resultados establecidos deben estar bajo el control de la persona o el equipo, y esos resultados deben ser los que conduzcan al éxito de la empresa. El gerente necesita proporcionar ejemplos específicos de cómo el empleado puede promover su desarrollo y lograr metas específicas, ambas partes deben llegar a un acuerdo en cuanto a las metas del empleado.

✓ Potencial de mejoramiento: las organizaciones deben destacar el futuro, incluyendo los comportamientos y los resultados necesarios para desarrollar

al empleado y, en el proceso, lograr las metas de la empresa. Esto implica una evaluación del potencial del empleado que ayuda a garantizar una planeación de carrera y un desarrollo más efectivo. (Mondy y Noe. 2003: 257)

6. Retroalimentación

Entrenar sobre la entrevista de evaluación

Un esquema de entrenamiento deberá ser completo, o sea, tener en cuenta como se evalúa y cómo se comunican los resultados. El feedback al supervisado es fundamental. Se debe entrenar también a los evaluadores, aún en los casos en que el feedback lo realice un consultor externo.

Se entrenará a los evaluadores en los siguientes aspectos:

- Los objetivos de la entrevista: Cuando se realizan evaluaciones de desempeño por competencias, es muy importante tener en cuenta que estas evaluaciones tienen como objetivo fundamental el desarrollo de las personas. Los objetivos de la evaluación deben explicarse durante el entrenamiento.
- Preparación previa para la entrevista: ¿Que errores se deben evitar? Es muy importante adquirir técnicas de planeamientos de entrevistas de evaluación y, mediante dichas técnicas o ejemplos, mostrar los errores más comunes para luego evitarlos.
- Desarrollo de habilidades de comunicación aplicadas a la entrevista de evaluación: Tanto los supervisores con o sin experiencia, requieren entrenamiento. Las técnicas de comunicación siempre deben tenerse en cuenta en un programa de entrenamiento.
- Las entrevistas de progreso: Se llama así a aquellas donde el jefe y supervisado se reúnen para evaluar el desempeño en una etapa intermedia del periodo evaluado, por ejemplo, a mitad de año.
- Role playing: Se sugiere realizar simulaciones de entrevista de evaluación en dos situaciones, casos con altas evaluaciones y otros con resultados negativos, para ejercitar diferentes situaciones.

¿Cómo realizar la entrevista de evaluación?

Pasos sugeridos

1. Solicitar una auto evaluación
2. Invitar a la participación
3. Demostrar aprecio
4. Minimizar la critica
5. Intentar cambiar conductas
6. Enfocarse en la solución de problemas
7. Apoyar
8. Establecer metas
9. Dar seguimiento en forma cotidiana

(Alles, Martha. 2002: 49)

¿Cómo prepararse para la entrevista de evaluación de desempeño?

Hay tres cosas que se deben hacer. Primero reunir los datos, estudiar la descripción del puesto del empleado, comparar el desempeño con los criterios y revisar los archivos de las evaluaciones previas de desempeño. A continuación preparar al empleado. Es necesario darle por lo menos aviso una semana antes para que revise su trabajo, lea las descripciones de su puesto, analice los problemas y prepare sus preguntas y comentarios. Finalmente, elija el momento y el lugar. *(Dessler. 1996: 15)*

7. Características de un sistema eficaz de evaluación

Las organizaciones deben procurar una evaluación exacta que permita el desarrollo de un plan para mejorar el desempeño individual y grupal. El sistema debe informar con honestidad a las personas cuál es su posición en la organización. Los siguientes factores ayudan a lograr esos factores.

✓ Criterios relacionados con el puesto: los criterios de evaluación se deben determinar por medio del análisis de puestos. Los factores subjetivos son importantes, sin embargo, no se deben usar al menos que se demuestre de manera clara que se relacionan con el puesto.

- ✓ Expectativas de desempeño: los gerentes y subordinados deben acordar las expectativas de desempeño antes del periodo de evaluación. Si los empleados entienden claramente las expectativas, pueden evaluar su propio desempeño y realizar ajustes oportunos conforme realizan su trabajo sin tener que esperar hasta la revisión de la evaluación formal.
- ✓ Estandarización: las empresas deben usar el mismo instrumento de evaluación para todos los empleados que están en la misma categoría y que trabajan para el mismo supervisor.
- ✓ Evaluable capacitados: las instrucciones deben ser detalladas y destacar la importancia de otorgar calificaciones objetivas y no con prejuicios.
- ✓ Comunicación abierta continua: un buen sistema de evaluación proporciona la retroalimentación necesaria en forma continua.
- ✓ Revisiones del desempeño: una revisión del desempeño permite detectar cualquier error u omisión en la evaluación, o un empleado puede estar en desacuerdo y desear desafiarla.
- ✓ Proceso adecuado: si la empresa no cuenta con un procedimiento de quejas formal, debe desarrollar uno que proporcione a los empleados la oportunidad de confrontar los resultados de la evaluación que consideren inexactos o injustos. (Mondy y Noe. 2003: 270)

CAPÍTULO III

MODELO BELBIN

III.1 ¿Qué es un rol de equipo?

Dr. Meredith Belbin define el rol de equipo como **"Nuestra particular tendencia a comportarnos, contribuir y relacionarnos socialmente."**



El valor de la teoría de los roles de equipo radica en permitir a una persona en particular, o a un equipo, beneficiarse del conocimiento personal y de esta manera adaptarse a las exigencias del entorno.

Los miembros del equipo son diferentes en sus capacidades (inteligencia, habilidades, conocimientos y experiencias). La composición del equipo toma en consideración, especialmente, la complementariedad que enriquece y hace que éste sea más competitivo. Tiene en cuenta, igualmente, las exigencias de la tarea y el nivel de autonomía interna que se quiere para el equipo.

III.2 ¿Cómo se originó el concepto?

Surgió del estudio de una serie de equipos ganadores y perdedores que competían en juegos de gestión llevados a cabo en el Henley Management College, Inglaterra. Los directivos que participaban en los juegos eran sometidos a una batería de test psicotécnicos y posteriormente se les adjudicaba a un equipo, todos ellos de composición diferente. Conforme transcurrió el tiempo se fueron identificando una serie de patrones de comportamiento como base del éxito de los equipos. A continuación se

atribuyó un nombre a cada uno de estos patrones de comportamiento, y así surgieron los nueve roles de equipo.

III.3 La distribución de los roles en el equipo

Una buena distribución de los roles en el equipo favorece:

- La conciencia de complementariedad entre los miembros del equipo.
- La superación de las rivalidades internas en el equipo.
- La participación de todos los miembros en la formación de un equipo competitivo.
- El desarrollo de las habilidades de las personas.
- La motivación de los miembros del equipo.

Cada uno puede jugar varios roles en función de las necesidades del equipo y de su propia evolución personal.

Un rol de equipo no es más que el compromiso que adquiere un individuo frente a su equipo de hacerse cargo de una determinada función. Los roles crean un ajuste entre habilidades de las personas y funciones del equipo.

Cada miembro del equipo tiene unos roles que le resultan más familiares (por sus características personales y por la experiencia anterior). A éstos se les llama “**roles naturales**”. Pero también tiene la posibilidad de aprender a asumir otros roles. Aquí radica la ayuda que ofrece el equipo a los individuos para ir progresando en el desarrollo de sus habilidades. Normalmente, toda persona tiene algunos límites en el aprendizaje de los roles y tiene descartados algunos comportamientos. A éstos se les llama “**roles evitados**”.

La asignación de los roles en el equipo es un proceso de negociación entre cada miembro del grupo y el resto del equipo. Una persona no puede asumir un rol sin el reconocimiento del equipo porque, finalmente, este reconocimiento es el que da al individuo la satisfacción de ser útil en el equipo para unas determinadas funciones.

Distinguimos tres tipos de roles de equipo:

ROLES MENTALES	ROLES SOCIALES	ROLES DE ACCIÓN
<ul style="list-style-type: none">• CEREBRO• MONITOR-EVALUADOR• ESPECIALISTA	<ul style="list-style-type: none">• INVESTIGADOR DE RECURSOS• COORDINADOR• COHESIONADOR	<ul style="list-style-type: none">• IMPULSOR• IMPLEMENTADOR• FINALIZADOR

Cuadro N°1. Fuente: elaboración propia.

La investigación dio como resultado que existe un número finito de comportamientos o ROLES DE EQUIPO que implican, a su vez, ciertos patrones de comportamiento que las personas pueden adoptar en el trabajo de manera natural.

Conocer la distribución de estos ROLES es crucial para comprender el funcionamiento de un equipo.

III.4 ¿Qué obtenemos al identificar los roles de equipo de las personas?

Es difícil trabajar eficazmente con personas sin contar con unas expectativas razonables sobre cómo van a desempeñar su trabajo.

La autopercepción y las valoraciones de los evaluadores muestran cómo se siente una persona y cómo se comporta en grupo.

¿Cómo identificar los roles de equipo?

Muy pocas personas tienen solamente características de un Rol de Equipo. Todos nos destacamos más en más de un Rol. Cada uno de nosotros tiene Roles secundarios. Así, por ejemplo, un Coordinador puede tener un Rol de Equipo secundario de Investigador de Recursos.

Un Impulsor puede ser también un Implementador, un Cerebro puede también ser un Especialista, un Monitor-Evaluador puede ser también un Implementador. Estas son las combinaciones más comunes pero no las únicas. Puede darse cualquier combinación de Roles de Equipo.

Es también posible que las personas cambien su conducta para adaptarse a situaciones distintas con sus Roles Secundarios.

Por ejemplo, si el Equipo necesita un Coordinador, alguien podría asumir ese Rol. Pero hay algunos Roles secundarios difíciles de desempeñar. Por ejemplo, un Implementador tendría gran dificultad en ejercer el Rol de Impulsor.

El hecho de que diferentes individuos puedan representar diversos Roles significa que en grupos de 4 a 6 miembros pueden darse la totalidad de Roles de Equipo. No es esencial que cada Equipo tenga 9 miembros para que sea eficaz.

Tras leer la descripción de los diferentes roles cada uno se forma una opinión de cómo se ve a sí mismo y cómo ve a sus compañeros de trabajo.

Es importante tener claro que, aunque algunos de los roles de equipo pueden parecerse, sin embargo, son diferentes. Es difícil trazar una frontera entre algunos de los roles. Sin embargo, es una forma útil de comprender y mejorar el trabajo en equipo. En nuestro caso para incorporar a la persona a nuestro proyecto no sólo en función de sus cualidades y destrezas personales, sino también en función de la aportación que pueden hacer o esperamos que hagan en el grupo a que se incorporen. Veamos ahora cada uno de los roles:

Descripción Resumen de los Roles de Equipo

Rol Equipo	Contribución	Debilidad permitida
 Cerebro	Creativo, imaginativo, poco ortodoxo. Genera ideas y resuelve problemas difíciles.	Ignora los incidentes. Demasiado absorto en sus pensamientos como para comunicarse eficazmente.
 Investigador de Recursos	Extrovertido, entusiasta, comunicativo. Busca nuevas oportunidades. Desarrolla contactos.	Demasiado optimista. Pierde el interés una vez que el entusiasmo inicial ha desaparecido.
 Coordinador	Maduro, seguro de sí mismo, identifica el talento. Aclara las metas. Delega bien.	Se le puede percibir como manipulador. Se descarga de trabajo personal.
 Impulsor	Retador, dinámico, trabaja bien bajo presión. Tiene iniciativa y coraje para superar obstáculos.	Propenso a provocar. Puede ofender los sentimientos de la gente.
 Monitor Evaluador	Serio, perspicaz y estratega. Percibe todas las opciones. Juzga con exactitud.	Carece de iniciativa y de habilidad para inspirar a otros. Puede ser excesivamente crítico.
 Cohesionador	Cooperador, perceptivo y diplomático. Escucha e impide los enfrentamientos.	Indeciso en situaciones cruciales. Evita las confrontaciones.
 Implementador	Práctico, de confianza, eficiente. Transforma las ideas en acciones y organiza el trabajo que debe hacerse.	Inflexible en cierta medida. Lento en responder a nuevas posibilidades.
 Finalizador	Esmerado, concienzudo, ansioso. Busca los errores. Pule y perfecciona.	Tiende a preocuparse excesivamente. Reacio a delegar.
 Especialista	Resuelto, entregado, con intereses limitados. Aporta cualidades y conocimientos específicos.	Contribuye sólo en áreas muy limitadas. Se explota en tecnicismos.

Cuadro N°2. Fuente: Apuntes de plataforma de MassNegocios

III.5 Los Roles

III.5.1 Los Cerebros

Características:

Los Cerebros son creativos, poco ortodoxos es sus ideas, generan ideas y pueden resolver problemas de difícil solución. Son la cabeza pensante de las organizaciones, las grandes ideas o desafíos son generados por ellos.

Funciones:

Su función es como la de un creativo de una agencia de publicidad, siempre pensando en generar nuevas alternativas, nuevas ideas, utilizar distintos recursos o hacerlos más eficientes o eficaces. Marca el rumbo de los negocios y en muchas ocasiones son los socios estratégicos de las organizaciones.

Puntos fuertes:

Necesario en los equipos para generar nuevas ideas.

Puntos débiles:

Ignora la realidad del día a día, ignora los incidentes y demasiado absorto en sus pensamientos para comunicarse eficazmente.

III.5.2 Los Monitores - Evaluadores

Características:

Los Monitores - Evaluadores son serios, prudentes y con un fuerte autocontrol para no entusiasmarse demasiado. Son lentos a la hora de tomar decisiones ya que prefieren pensar las cosas detenidamente. Generalmente tienen gran capacidad crítica y gran habilidad para emitir juicios razonados teniendo en cuenta todos los factores. Un buen ME rara vez se equivoca.

Funciones:

Los Monitores - Evaluadores están muy bien capacitados para analizar problemas y evaluar ideas y sugerencias. Son muy buenos sopesando los pros y los contras de las diferentes opciones. Los ME pueden dar la impresión de ser aburridos e incluso extremadamente críticos ante los desconocidos. Mucha gente se sorprende de que puedan llegar a ser directores. No obstante, muchos ME ocupan puestos estratégicos y prosperan desempeñando altos cargos. En algunos trabajos, el éxito o el fracaso depende de un número relativamente pequeño de decisiones importantes. Este es el territorio ideal para un ME, para la persona que nunca se equivoca y que al final obtiene los mejores resultados.

Puntos fuertes:

Tienen mucho juicio y discreción. Son pensadores machacones.

Puntos débiles:

Les falta inspiración o habilidad para motivar a otros.

III.5.3 Los Especialistas**Características:**

Los Especialistas son personas muy entregadas a su trabajo en el que se vanaglorian de ser expertos y poseer conocimientos técnicos. Sus prioridades se centran en comportarse como buenos profesionales y en promover y defender su área de trabajo.

Aunque están muy orgullosos de su trabajo, generalmente muestran una falta de interés hacia el de los demás. Casualmente, el Especialista se convierte en experto debido a su exclusivo compromiso con una materia muy determinada. Existen muy pocas personas que estén únicamente interesadas en una materia determinada o que tengan las aptitudes necesarias para convertirse en Especialistas de primera clase.

Funciones:

Los ES juegan un papel indispensable en algunos equipos, ya que proporcionan las habilidades especiales en las cuales se basa el servicio o producto ofrecido por la empresa. Como gerentes, imponen respeto porque conocen el área en que trabajan mejor que nadie; generalmente se les puede tener en cuenta a la hora de tomar decisiones basadas en un profundo conocimiento y experiencia.

Puntos fuertes:

Proporcionan conocimientos o habilidades técnicas en situaciones difíciles.

Puntos débiles:

Contribuyen sólo en un espacio limitado

III.5.4 Los Investigadores de Recursos**Características:**

Los Investigadores de Recursos son a menudo entusiastas y más extrovertidos que la mayoría de las personas. Son muy comunicativos, tanto con gente de dentro de la compañía

como de fuera. Son negociadores por naturaleza y hábiles indagando nuevas oportunidades y desarrollando contactos. Aunque ellos mismos no generan gran cantidad de ideas originales, son buenos a la hora de captar las ideas de otras personas y desarrollarlas. Como su propio nombre indica, son personas con la cualidad de detectar lo que es útil y lo que se puede hacer. Generalmente son bien aceptados debido a su naturaleza extrovertida.

Los IR son de carácter relajado, con un fuerte sentido inquisitivo y capacidad para detectar las posibilidades en cualquier asunto nuevo. Sin embargo, a menos que alguien les estimule continuamente, su entusiasmo inicial desaparece rápidamente.

Funciones:

Los IR son buenos indagando e informando sobre ideas, desarrollos o recursos que se encuentran fuera del grupo. Son las mejores personas para establecer contactos externos y llevar a cabo cualquier negociación posterior. Tienen la habilidad de tener repuestas espontáneas para cualquier cuestión y para obtener información de otras personas.

Puntos fuertes:

Capacidad para encontrar gente útil y localizar ideas y oportunidades. Son una gran fuente de vitalidad.

Puntos débiles:

Tienden a perder interés una vez que ha pasado el fervor inicial.

III.5.5 Los Coordinadores

Características:

La cualidad más característica de **los Coordinadores** es su habilidad para conseguir que todos los miembros del grupo trabajen juntos para alcanzar un determinado objetivo.

Maduros, confiados y seguros de sí mismos, están siempre dispuestos a delegar. En las relaciones interpersonales son rápidos detectando los talentos que otras personas pueden tener y los utilizan en beneficio de los objetivos del grupo. Aunque los Coordinadores no son necesariamente los miembros más listos de un equipo, son tolerantes y abiertos y generalmente los demás miembros les respetan.

Funciones:

Los Coordinadores son buenos a la hora de dirigir a un grupo formado por gente con distintas habilidades y características personales. Trabajan mejor cuando tratan con colegas de su mismo o parecido rango que cuando dirigen a subordinados de rango inferior. Su lema podría ser "es importante consultar y controlar". Generalmente ellos piensan que hay que enfrentarse a los problemas de manera calmada. En algunas empresas los coordinadores suelen tener tendencia a chocar con los Impulsores, debido a sus diferentes estilos de dirigir.

Puntos fuertes:

Agradecen a todos las posibles aportaciones, sin perder de vista su objetivo.

Puntos débiles:

No tienen pretensiones intelectuales. Tal vez deleguen "demasiado" en la opinión de otros.

III.5.6 Los Cohesionadores**Características:**

Los Cohesionadores son los miembros que más apoyan al grupo en sí. Son amables, sociables y se preocupan por los demás. Son altamente flexibles y tienen gran capacidad para adaptarse a diferentes situaciones y personas. Los CH son perceptivos y diplomáticos, saben escuchar y generalmente son miembros populares del grupo. En el trabajo actúan con sensibilidad pero pueden ser indecisos en situaciones importantes.

Funciones:

El papel de los CH es prevenir que surjan problemas interpersonales entre los miembros del equipo y, por tanto, permitir que todos ellos contribuyan de manera eficiente. Como no les gustan los enfrentamientos, harán todo lo posible para evitarlos. No es raro que los CH lleguen a ser gerentes, especialmente cuando ser diplomático y tratar con otras personas sea importante para el buen desarrollo del negocio o en compañías donde la posibilidad de que surjan conflictos es muy alta. Los CH que son gerentes no suponen una amenaza para nadie y por lo tanto son los más aceptados. Tienen un efecto lubricante en los equipos: cuando ellos

están presentes la moral de los miembros del equipo es más alta y todos ellos cooperan más y mejor.

Puntos fuertes:

Tienen habilidad para responder a las personas. También ante situaciones de alto contenido social y para promover el espíritu de Equipo.

Puntos débiles:

Son indecisos en momentos de crisis.

III.5.7 Los Impulsores

Características:

Los Impulsores son personas altamente motivadas, con gran cantidad de energía y gran necesidad de conseguir nuevos logros. Generalmente son agresivos, extrovertidos y poseen grandes dosis de iniciativa. A los IS les gusta retar a los demás y su máxima preocupación es ganar. Les gusta dirigir y empujar a otros a la acción. Si existen obstáculos, ellos encontrarán la manera de superarlos. Son obstinados y enérgicos, y tienden a reaccionar de manera extrema ante cualquier decepción o frustración. Los IS sólo se interesan por una cosa a un tiempo y les gusta discutir. Pueden adolecer de cierta falta de comprensión hacia los demás. Es el rol de equipo más competitivo.

Funciones:

Los IS generalmente son buenos gerentes porque son capaces de generar actividad y prosperar bajo presión. Son excelentes inyectando vitalidad al grupo y muy útiles cuando complicaciones políticas pueden reducir el ritmo de trabajo; los IS tienden a estar por encima de este tipo de problemas y seguir adelante sin miramientos. Están muy bien capacitados para hacer todos los cambios necesarios y no les importa tomar decisiones poco populares. Generalmente, tratan de imponer una determinada forma de actuar en las discusiones de equipo y en las actividades. Son probablemente los miembros más eficaces del equipo a la hora de garantizar acción positiva.

Puntos fuertes:

Tienen empuje para desafiar la inercia, la ineficacia o la complacencia.

Puntos débiles:

Son propensos a la provocación e impaciencia. Tienen tendencia a descalificar a los otros.

III.5.8 Los Finalizadores**Características:**

Los Finalizadores tienen gran capacidad para perseverar en todos los trabajos que realizan y prestar gran atención a los detalles. Generalmente, no comenzarán nada que no puedan acabar. Su ansiedad interna les motiva, aunque externamente tienen la apariencia de calmados. Son introvertidos y no requieren que los demás les estimulen o incentiven. Los FI pueden ser intolerantes con aquellos que trabajan de manera excesivamente relajada. No les gusta delegar y prefieren resolver todas las tareas ellos mismos.

Funciones:

Los FI son extremadamente necesarios cuando las tareas requieren un alto grado de concentración y exactitud. Transmiten al grupo su sentido de la urgencia, haciendo que se cumplan los plazos establecidos. A la hora de dirigir, sobresalen por los altos resultados a los que aspiran y por su preocupación por la precisión, los detalles, y el seguimiento exhaustivo de todas las tareas.

Puntos fuertes:

Tienen capacidad para cumplir sus promesas y trabajan con altos niveles de exigencia.

Puntos débiles:

Tienen gran tendencia a preocuparse por las pequeñas cosas. Son intransigentes para pasar por alto detalles.

III.5.9 Los Implementadores**Características:**

Los Implementadores tienen un sentido común práctico, gran capacidad de autocontrol y son disciplinados. Apoyan el trabajo duro y se enfrentan a los problemas de un modo

sistemático. En un sentido más amplio, los ID típicos son aquellas personas más preocupadas por los intereses de la compañía que por los suyos propios, y por tanto son muy leales a ella. Sin embargo, pueden carecer de espontaneidad y mostrar signos de rigidez.

Funciones:

Los ID son muy útiles en una empresa debido a su lealtad y a su capacidad de llevar la teoría a la práctica. Tienen éxito porque son muy eficientes y saben determinar lo que es factible y relevante. Se dice que muchos ejecutivos sólo hacen los trabajos que desean hacer y que rechazan aquellas tareas que encuentran fastidiosas; por el contrario, un ID hará todo lo que sea necesario hacer. Los buenos ID a menudo alcanzan altos puestos de dirección debido a su habilidad como organizadores y su capacidad para enfrentarse a distintas tareas.

Puntos fuertes:

Habilidad para organizar, sentido común práctico, trabajo duro y autodisciplina.

Puntos débiles:

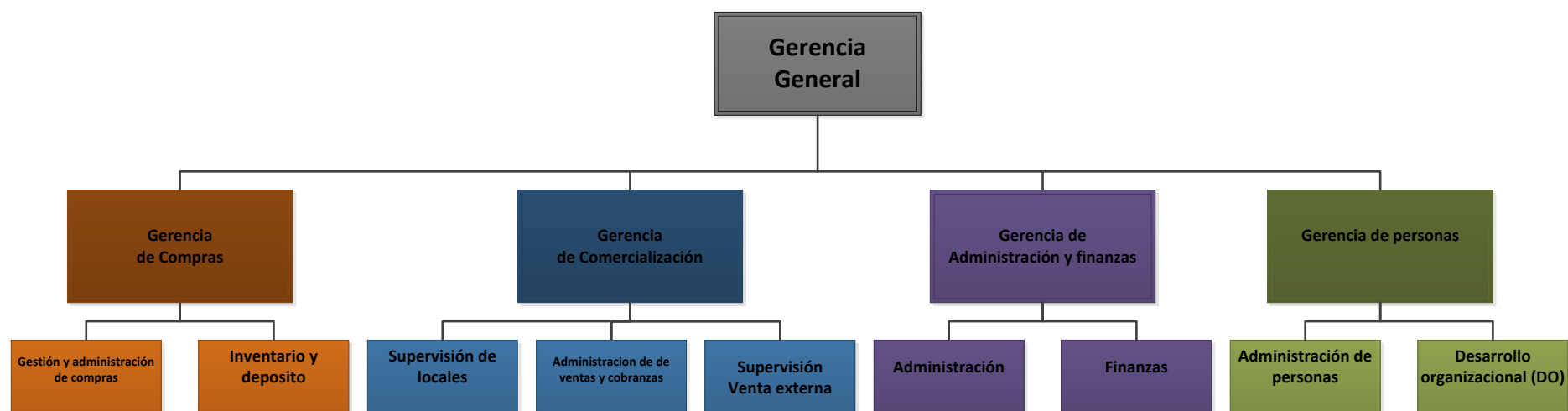
Falta de flexibilidad. Resistencia a ideas no contrastadas.

CAPÍTULO IV

TRABAJO DE CAMPO

El presente capítulo aborda el trabajo de campo realizado en la empresa Bianco S.A., una empresa familiar dedicada a la venta de blanco, muebles y colchones, siendo referente en el mercado en dicha materia.

A continuación se presenta el organigrama y estructura de la empresa:



Cuadro N°1. Organigrama de la empresa. Fuente: elaboración propia.

Bianco fue fundada por **Don Antonio Curia** hace 40 años con el respaldo de toda su familia, ha trabajado para hacer de la empresa un referente en materia de blanco y un representante de las marcas más importantes del rubro.

Desde su fundación, hasta nuestros días han logrado un crecimiento sostenido basado en la seriedad, experiencia y credibilidad, esforzándose siempre por ofrecer a sus clientes la mayor variedad de artículos con la mejor relación calidad – precio.

VISIÓN:

Ser la mejor opción para vestir, decorar y ambientar espacios, a la moda, con estética, belleza, confort, brindando una óptima relación precio calidad y amplias alternativas de pago.

Promover el desarrollo personal de nuestro grupo humano, manteniendo y fomentando valores éticos.

MISIÓN:

Somos el mejor lugar para comprar: Proveemos a nuestros clientes excelente servicio y valor en sus compras.

VALORES:

VOLUNTAD:

Capacidad, fuerza y valor que mueve a hacer cosas.

PROACTIVIDAD:

Tomar la iniciativa y asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.

LEALTAD:

Compromiso de defender los propios ideales y a quienes creemos. Fielidad a la confianza y al afecto recibido.

ENTUSIASMO:

Sumo interés en algo, que lleva a poner en su logro mucho esfuerzo, alegría, empeño y energía.

Bianco se dedica a la venta de blanco (sábanas, manteles, etc.), muebles y colchones. Posee 6 locales en Mendoza, 4 se denominan Bianco y 2 Piu Bella, también se realiza venta domiciliaria para lo cual cuentan con 12 móviles cubriendo distintas zonas de Mendoza y Gran Mendoza.

La dotación total es de 70 personas.

El trabajo de aplicación presentado a continuación fue desarrollado durante los meses de marzo y abril del corriente año, implementado con 18 personas, de las cuales 6 son encargadas de salón y el resto vendedoras.

I. PROGRAMA DE FORMACIÓN: “MOLDEANDO EL PUESTO DE TRABAJO”

El siguiente programa de acciones formativas ha sido pensado a partir y en consecuencia de los últimos cambios por los cuales está atravesando la empresa.

Aparece la necesidad de afianzar a las personas en sus puestos de trabajo, enriquecer y mejorar la tarea, de esta manera lograremos un mayor compromiso, sentido de pertenencia y colaboradores más satisfechos.

El programa consta de 3 enfoques:

1. Moldeado de puesto trabajo.
2. Vendedor 2.0
3. Evaluación de desempeño.

ACCIONES FORMATIVAS	TEMAS	METODOLOGIA	CRONOGRAMA
Diagnóstico	¿Quién soy? Juegos... Job crafting 1ra vista	*Cuestionarios, trabajo de campo.	Marzo
Herramientas	Modelo PAR-CELAM Límites infranqueables Paradigmas/creencias Modelos conversacionales Ventana de Johari	*Videos *herramientas de distinción	Marzo
Acción	Job crafting 2da vista. "Acción: Vender"	*Tabla de metas/objetivos. *Plan de acción de mejora	Abril

Cuadro N°2. Plan de capacitación. Fuente: elaboración propia.

1. Moldeado de puesto trabajo.

Destinatarios: El programa apunta a Encargadas de locales y vendedoras. Los grupos recibirán de manera conjunta las capacitaciones divididos en grupos, con un encuentro semanal de 8 a 9:30hs., en total 4 encuentros para cada grupo.

Metodología: la metodología a utilizar es Job Crafting (artesanos del trabajo), lo que nos permite detectar puntos fuertes y débiles en la realización de la tarea; los que se serán reforzados o corregidos según sea el caso, se detectan desvíos a corregir, dicha metodología es en definitiva una evaluación de desempeño enriquecida con algunas variables de investigación, como por ejemplo ¿qué emociones genera la tarea a realizar?

Objetivos:

- Enriquecer el puesto de trabajo.
- Comprender la importancia de la tarea.

- Mejorar el desempeño.
- Detectar desvíos en las tareas.
- Establecer metas y objetivos de mejora.
- Establecer plan de acción de mejora.

2. Vendedor 2.0

Destinatarios: Encargadas de locales y vendedoras.

Objetivos: desarrollar las siguientes competencias:

a. competencias críticas y genéricas

- a) conocimiento de producto
- b) capacidad de venta
- c) relación con el cliente externo

b. competencias críticas específicas

- a) capacidad administrativa
- b) manejo y control de stock
- c) manejo de relaciones interpersonales

3. Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño consta de los resultado de los Job Crafting aplicados. Luego de esto se realiza un cruce entre las descripciones de puestos y lo que se espera de las personas en sus puestos y lo manifestado en los JC, si esto arrojava un desvío se establecen los planes de acción viabilizados en una tabla de metas y objetivos de mejoras.

II. INFERENCIAS DEL JOB CRAFTING EN COMPARACIÓN LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS

Informe capacitación “Moldeando la tarea” brindado a la empresa Bianco S.A.

Destinatarios: vendedoras/res y encargadas de salón

Los encuentros se formalizaron en dos grupos, los miércoles a la mañana y los jueves en la siesta. Los mismos se desarrollaron en un ambiente muy cordial, distendido y ameno, a pesar del mal estar generalizado por motivos monetarios, lo cual no interfirió en el desarrollo de los encuentros, por el contrario, manifestaron asistir con agrado, como así también, expresaron el deseo de continuar y extender la capacitación con la misma temática.

Se observó en los participantes una gran necesidad de ser escuchados y apoyados, sobre todo en las entrevistas individuales mantenidas con el grupo, donde hubo puntos de quiebres, por lo que se recomienda seguir trabajando sobre eso.

Con respecto de desempeño de las tareas se realizó el cruce con los Análisis y descripciones de puestos y lo manifestado en los Job Crafting, (lo que conviene aclarar que son medios de pruebas a modo de declaraciones juradas de los mismos colaboradores), y se ha encontrado un desvío de (-3) fortalezas para el desempeño de las tareas, con lo cual amerita un trabajo de desarrollo de habilidades para tales puestos.

JOB CRAFTING 1RA VISTA

Se adjuntan fotografías respaldatorias de la intervención de **Job Crafting 1ra Vista:**



Imágenes N°1. Job Crafting 1ra. Vista. Fuente: registro propio.



Imágenes N°2. Job Crafting 1ra. Vista. Fuente: registro propio.

Los aspectos que se analizan en los collage son los siguientes:

- Distribución del espacio.
- Agrupación de las figuras.
- Planificación de las agrupaciones.
- Comprensión de las consignas.
- Emociones declaradas.
- Coincidencia de las tareas de los mismos puestos.
- Fortalezas declaradas y correspondencia con las competencias del ADP.
- Correspondencia de las tareas declaradas con lo esperado del puesto de acuerdo al ADP.

La intervención se enfoca no solo en las tareas que declaran realizar y las fortalezas o atributos o competencias que la persona declara poseer, sino en la emoción que le genera la tarea, es ahí donde hace foco la técnica, y es lo que intenta modificar. Son las mismas personas las que encuentran la

solución, surge de ellas mismas a través de establecer metas y objetivos y un plan de acción.

El Job Crafting posibilita hallar el desvío al comparar el ADP y las competencias que las personas declaran y reconocen poseer.

Los planes de acción de mejora corrige el desvío, en este caso es el Autocontrol.

Del análisis de los trabajos de Job Crafting más las entrevistas individuales mantenidas con cada una de las personas que participaron del proceso se establece lo siguiente:

Cuadro N°3. Comparación entre JC y competencias del ADP de las Encargadas de salón.

ENCARGADAS		Competencias relevadas en Job Crafting		Competencias del ADP
Tareas declaradas que desarrollan:	Fortalezas declaradas para el puesto:	Emociones declaradas provocadas por las tareas:		
*Control del personal. *Delegar y controlar las tareas al personal. *Ordenar documentación. *Abrir y cerrar caja. *Cobrar. *Vender. *Crear planillas de efectividad. *Controlar precios. *Control de stock. *Controlar entrega de mercadería. *Orden del local. *Coordinar con distintas gerencias. *Limpieza de local. *Chequear correo. *Envío de reportes. *Embalar mercadería. *Telemarketing	*Experiencia en ventas. *Capacidad de planificar tareas. *Capacidad de aprendizaje. *Manejo del sistema de caja (Tango). *Capacidad de mando. *Conocimiento de los productos. *Capacidad para la toma de decisiones. *Responsabilidad. *Orden.	*Ansiedad. *Ira. *Enojo. *Incertidumbre. *Felicidad. *Angustia. *Satisfacción.	*Calidad de Trabajo. *Integridad y Honestidad. *Responsabilidad y compromiso. *Trabajo en Equipo y Colaboración. *Orientación al Cliente. *Orientación a los Resultados. *Flexibilidad. *Autocontrol. *Capacidad de planificación y de organización. *Desarrollo del equipo y Liderazgo. *Dinamismo – Energía. *Habilidad analítica.	

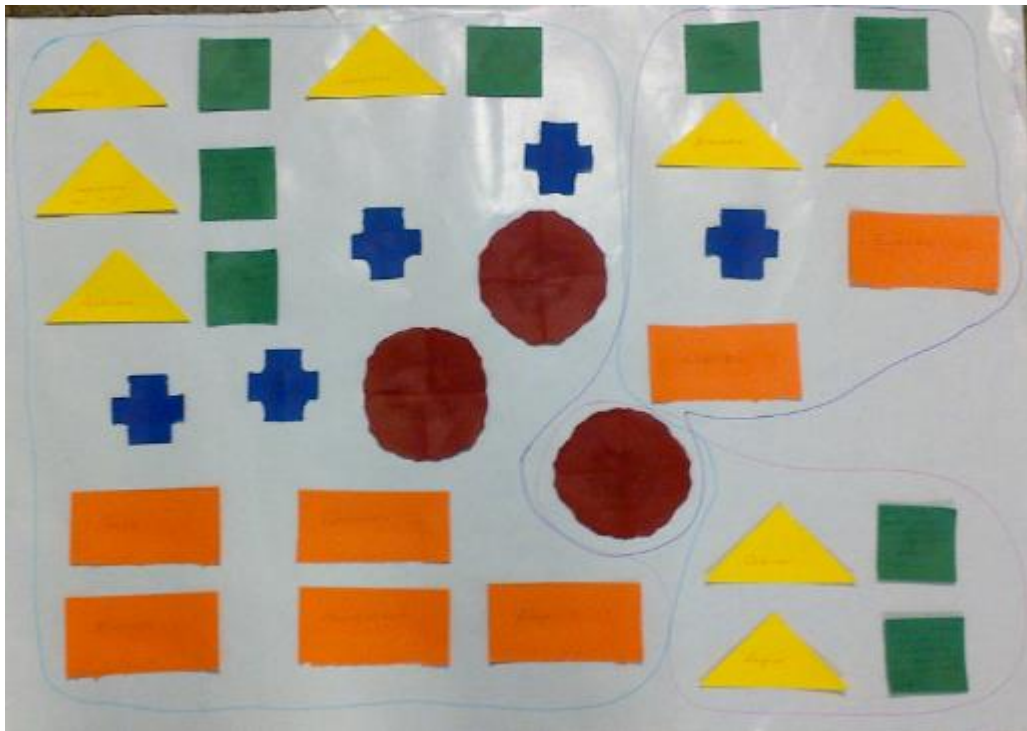
CAJERA Competencias relevadas en Job Crafting			Competencias del ADP
Tareas declaradas que desarrollan:	Fortalezas declaradas para el puesto:	Emociones declaradas provocadas por las tareas:	
*Cobrar. *Archivar. *Capacitar en manejo de caja. *Limpiar. *Vender. *Asesorar. *Orden de documentación. *Actualización de precios.	*Responsabilidad. *Honestidad. *Manejo del sistema de caja. *Orden. *Manejo de créditos y cuentas corrientes.	*Bronca. *Ansiedad. *Nervios. *Tranquilidad. *Felicidad.	*Planificación de tareas. *Calidad de Trabajo. *Integridad y Honestidad. *Responsabilidad y compromiso. *Trabajo en Equipo y Colaboración. *Orientación al Cliente. *Orientación a los Resultados. *Dinamismo – Energía. *Habilidad analítica. *Autocontrol. *Capacidad de organización.

Cuadro N°4 Comparación entre JC y competencias del ADP de las Cajeras.

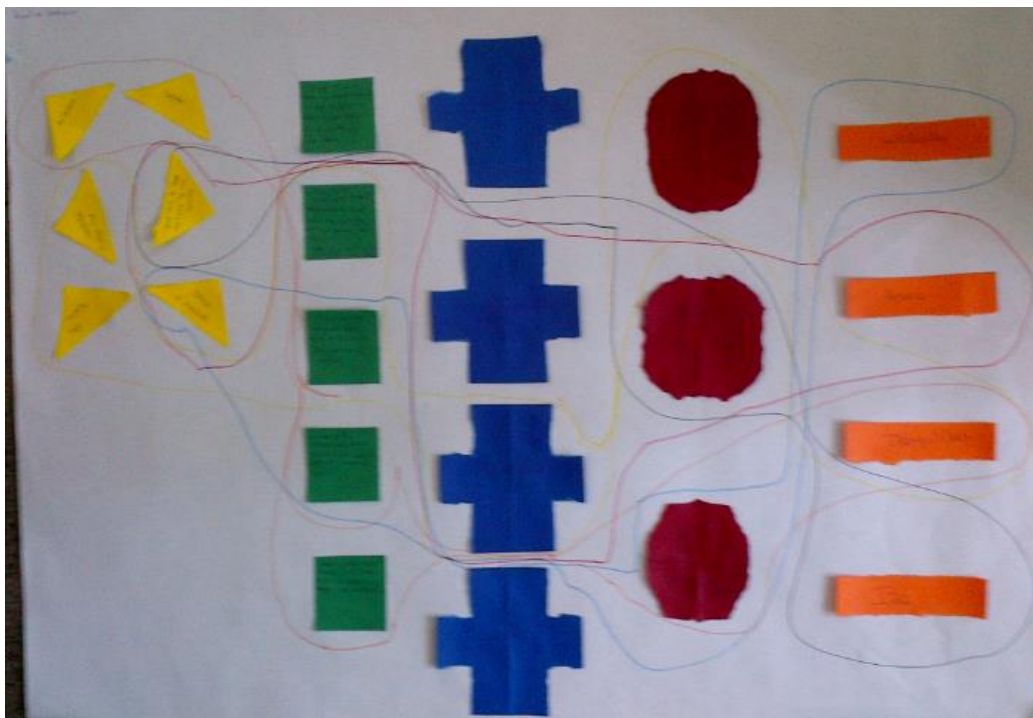
VENDEDORAS Competencias relevadas en Job Crafting			Competencias del ADP
Tareas declaradas que desarrollan las:	Fortalezas declaradas para el puesto:	Emociones declaradas provocadas por las tareas:	
*Vender. *Orden de salón y mercadería (incluido depósitos). *Limpieza (salón, baños, veredas). *Verificar precios. *Telemarketing. *Decorar. *Reponer mercadería.	*Conocimientos de los productos. *Habilidades y experiencia en venta. *Amabilidad. *Simpatía. *Responsabilidad. *Manejo de reclamos. *Compromiso.	*Ansiedad. *Ira. *Enojo. *Incertidumbre. *Felicidad. *Angustia. *Satisfacción.	*Calidad de Trabajo. *Integridad y Honestidad. *Responsabilidad y compromiso. *Trabajo en Equipo y Colaboración. *Orientación al Cliente. *Orientación a los Resultados. *Dinamismo – Energía. *Flexibilidad. *Autocontrol: variable de desvío, y sobre lo que se está trabajando a través de las capacitaciones de coaching.

Cuadro N°5. Comparación entre JC y competencias del ADP de las Vendedoras de salón.

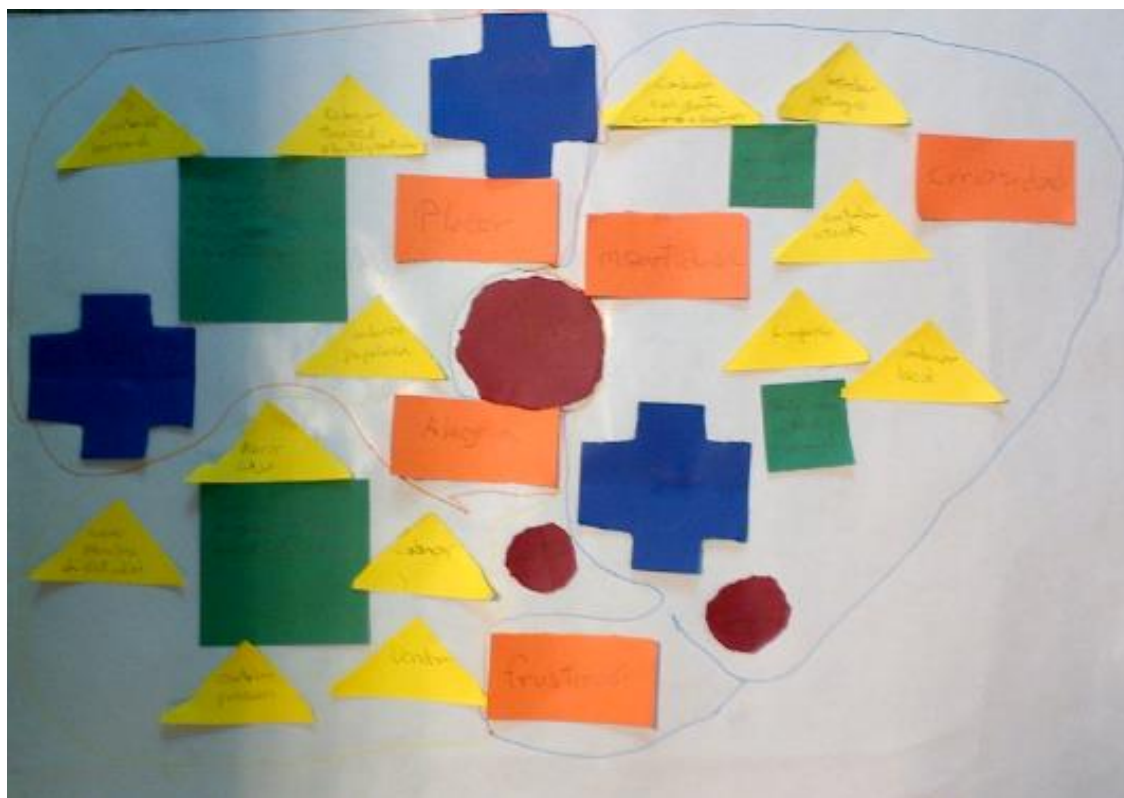
III.COMPARACIÓN DE JOB CRAFTING Y ROLES DE BELBIN



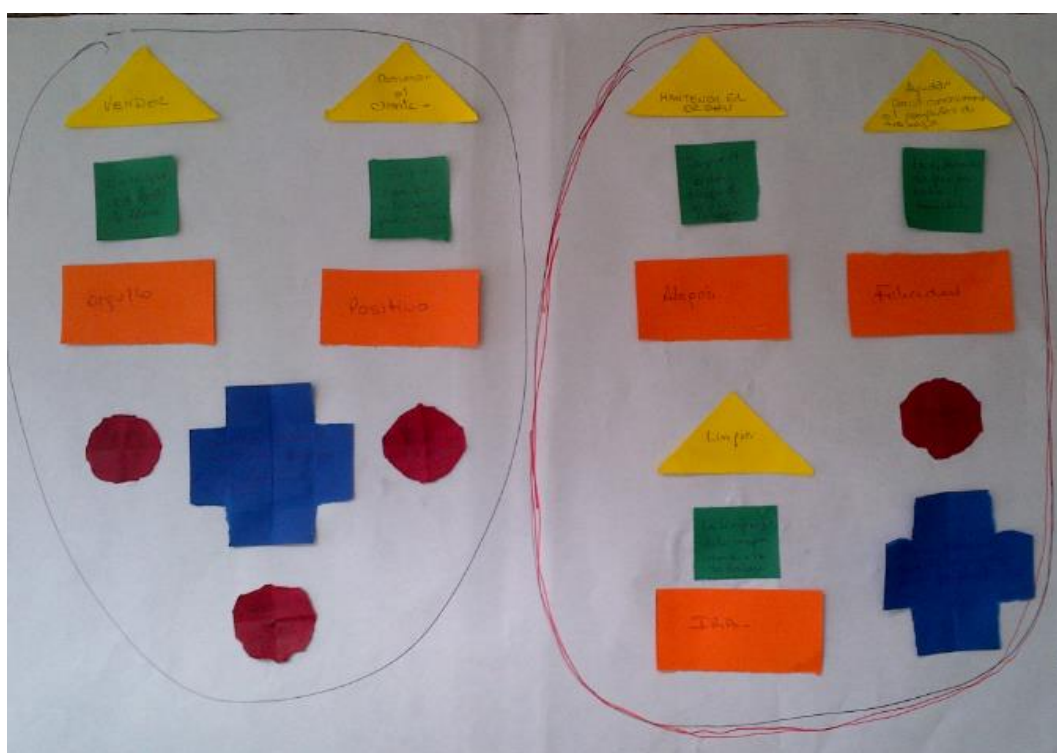
Puesto: Cajera. Imagen N°3



Puesto: Encargada de salón 1. Imagen N°4



Puesto: Encargada de salón 2. Imagen N°5



Puesto: vendedor de salón. Imagen N°6

Para el presente trabajo de aplicación y para demostrar la relación que existente entre JC y los roles Belbin se tomó solo la muestra de 4 personas de distintos puestos de trabajo de un universo de 18 personas.

Al realizar la comparación entre lo aportado por cada uno de ellos en sus moldeados de trabajo y los roles de Belbin que manifiestan reconocer en ellos mismos, se llega a la conclusión que son compatibles con lo esperado para el puesto de trabajo de acuerdo a las competencias establecidas en las descripciones de puestos de la empresa.

Como se señaló anteriormente, la única variable a mejorar es el Autocontrol, y es precisamente sobre lo que se está capacitando al personal.

	Roles naturales	Fortalezas de JC autoevaluación	Descripciones de puesto
Encargada 1	Finalizador Coordinador Implementador	*Experiencia en ventas. *Capacidad de planificar tareas.	*Calidad de Trabajo. *Integridad y Honestidad. *Responsabilidad y compromiso.
Encargada 2	Implementador Coordinador Especialista	*Capacidad de aprendizaje. *Manejo del sistema de caja (Tango). *Capacidad de mando. *Conocimiento de los productos. *Capacidad para la toma de decisiones. *Responsabilidad. *Orden.	*Trabajo en Equipo y Colaboración. *Orientación al Cliente. *Orientación a los Resultados. *Flexibilidad. *Autocontrol. *Capacidad de planificación y de organización. *Desarrollo del equipo y Liderazgo. *Dinamismo – Energía. *Habilidad analítica.
Vendedor	Especialista	*Conocimientos de los productos. *Habilidades y experiencia en venta. *Amabilidad. *Simpatía. *Responsabilidad. *Manejo de reclamos. *Compromiso.	*Calidad de Trabajo. *Integridad y Honestidad. *Responsabilidad y compromiso. *Trabajo en Equipo y Colaboración. *Orientación al Cliente. *Orientación a los Resultados. *Dinamismo – Energía. *Flexibilidad. *Autocontrol.

Cajera	Especialista Monitor evaluador	*Responsabilidad. *Honestidad. *Manejo del sistema de caja. *Orden. *Manejo de créditos y cuentas corrientes.	*Planificación de tareas. *Calidad de Trabajo. *Integridad y Honestidad. *Responsabilidad y compromiso. *Trabajo en Equipo y Colaboración. *Orientación al Cliente. *Orientación a los Resultados. *Dinamismo – Energía. *Habilidad analítica. *Autocontrol. *Capacidad de organización.
---------------	---	---	--

Cuadro N°6. Comparación entre Modelo Belbin, JC y ADP.

IV. JOB CRAFTING 2DA VISTA. PLAN DE MEJORA. TABLA DE METAS Y OBJETIVOS

Se realiza una segunda aplicación de Job Crafting, llamado de 2da vista, donde en este caso se trabajó sobre la acción de vender, cuáles son las fortalezas o atributos que poseen para tal acción, cuáles son los motivos para vender, qué emociones les genera la venta. Luego de esto se aplica la herramienta que muestra la Figura N°1, de donde surgen las instancias de mejora, cómo van a alcanzar esos objetivos y en cuánto tiempo se comprometen a alcanzarlos.

El plan de acción de mejora surge de las mismas personas, y esto genera un compromiso implícito que pocas veces se rompe, surgen las nuevas acciones formativas que se desarrollarán conforme se establezca el cronograma, esas acciones serán las siguientes:

- Conocimiento técnico sobre colchones.
- Conocimiento técnico sobre muebles.
- Manejo de emociones.
- Resolución de conflictos.
- Estrategias de venta.
- Manejo del sistema de facturación.

El siguiente grafico muestra la herramienta utilizada para generar el plan de mejora:

	Deseo	No deseo
Tengo	Conservar	Eliminar
No tengo	Conquistar	Evitar

Figura N°1. Tabla metas y objetivos.

A continuación se muestran Job Crafting 2da Vista sobre la acción de “Vender” y Tablas metas y objetivos:

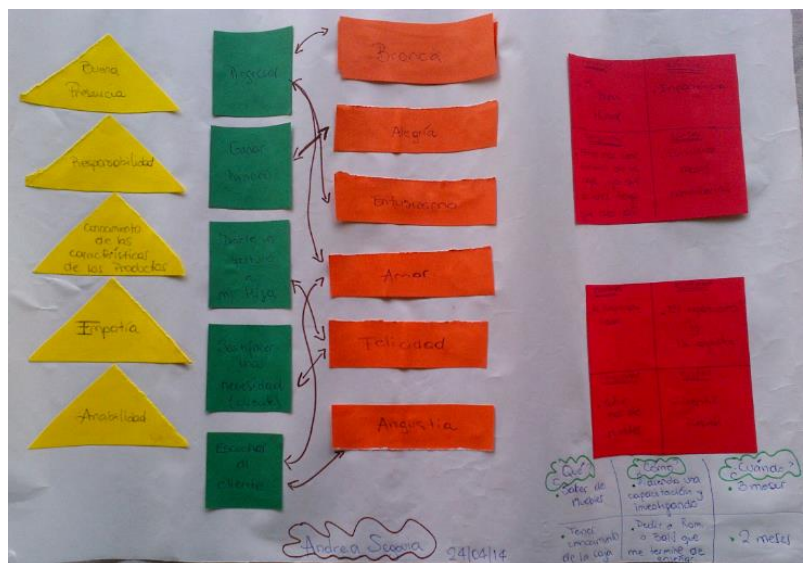


Imagen N°7.

La imagen 7 muestra la elaboración de una persona muy estructura, organizada en función de la acción de “vender”, lo cual le genera emociones no generativas tales como bronca, angustia, y emociones generativas como felicidad, alegría, etc.

La figura muestra la tabla meta y plan de acción para modificar las tareas que provocan las emociones no generativas, como qué factores o

variables las provocan, qué estímulos disparan esas emociones, etc., el plan de acción muestra qué cosas hará y cómo las hará para modificar esas emociones y en cuánto estima la persona poder lograr esos objetivos propuestos.

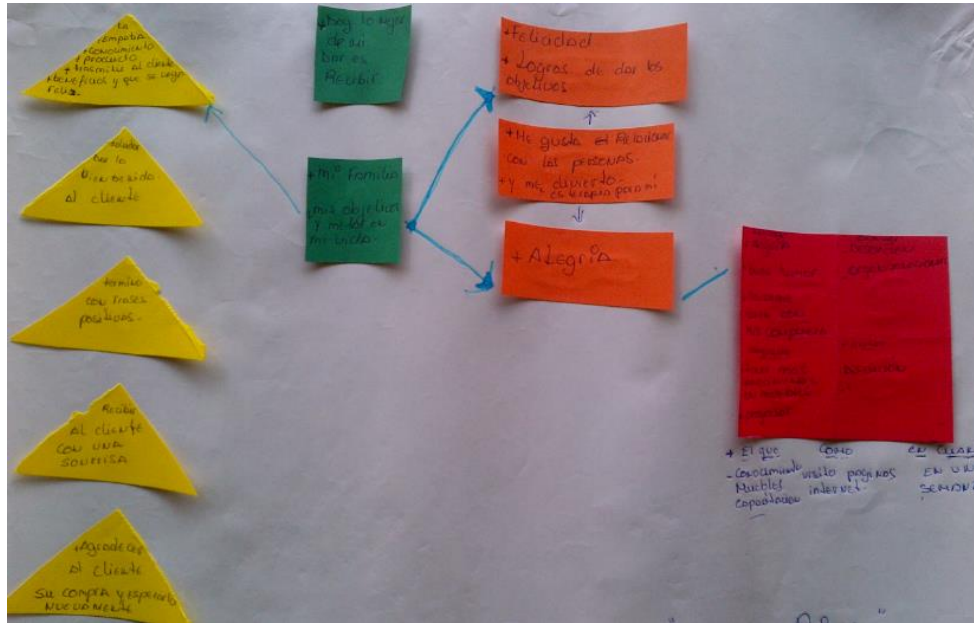


Imagen N°8

La imagen 8 muestra la elaboración de una persona estructura también, si bien no manifestó emociones no generativas en la acción de “vender”, señala tener menos motivación para la tarea.

La figura muestra la tabla meta y plan de acción para mejorar su tarea y un plan de acción muy enfocado.



Imagen N°9

La imagen 9 muestra la elaboración de una persona organizada que puede planificar sus tareas en función de la acción de "vender", lo cual le genera emociones no generativas tales como ansiedad y angustia, y emociones generativas como felicidad, alegría.

La figura muestra la tabla meta y plan de acción para modificar las tareas que provocan las emociones no generativas, como qué factores o variables las provocan, qué estímulos disparan esas emociones, etc., el plan de acción muestra qué cosas hará y cómo las hará para modificar esas emociones y en cuánto estima la persona poder lograr esos objetivos propuestos.



Imagen N°10

La imagen 10 muestra la elaboración de una persona muy estructura, organizada en función de la acción de “vender”, lo cual le genera emociones no generativas tales como ansiedad y emociones generativas como felicidad, alegría.

La figura muestra la tabla meta y plan de acción para modificar las tareas que provocan las emociones no generativas, como qué factores o variables las provocan, qué estímulos disparan esas emociones, etc., el plan de acción muestra qué cosas hará y cómo las hará para modificar esas emociones y en cuánto estima la persona poder lograr esos objetivos propuestos.

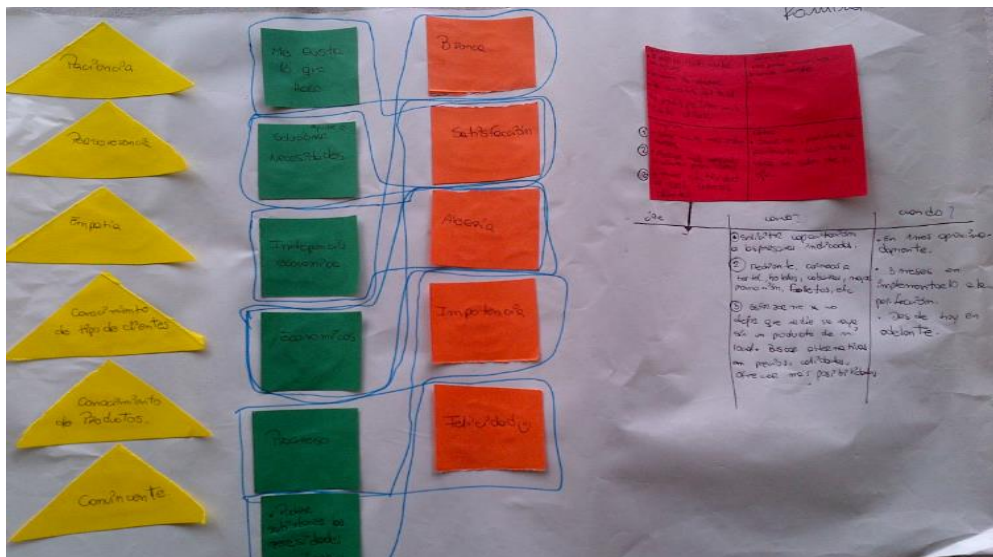


Imagen N°11

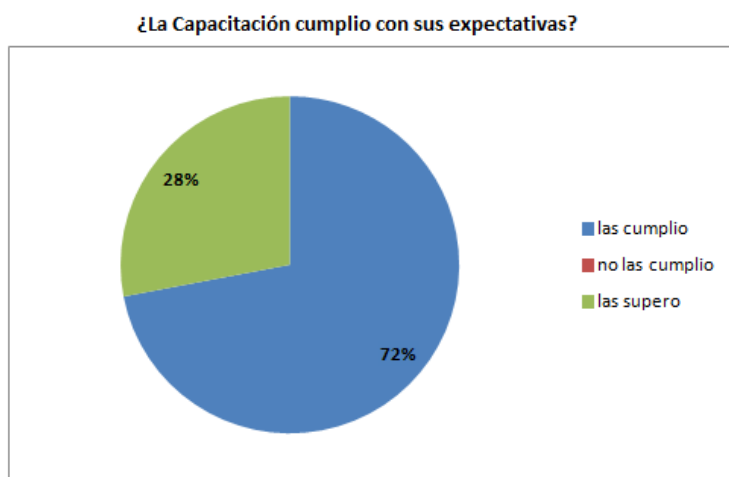
La imagen 11 muestra la elaboración de una persona estructura, organizada en función de la acción de “vender”, lo cual le genera emociones no generativas tales como bronca, impotencia, y emociones generativas como felicidad, alegría, etc.

La figura muestra la tabla meta y plan de acción para modificar las tareas que provocan las emociones no generativas, como qué factores o variables las provocan, qué estímulos disparan esas emociones, etc., el plan de acción muestra qué cosas hará y cómo las hará para modificar esas

emociones y en cuánto estima la persona poder lograr esos objetivos propuestos.

A continuación se muestran los resultados de la encuestas de satisfacción realizada:

Pregunta N°1. Gráfico N° 1



Pregunta N°2

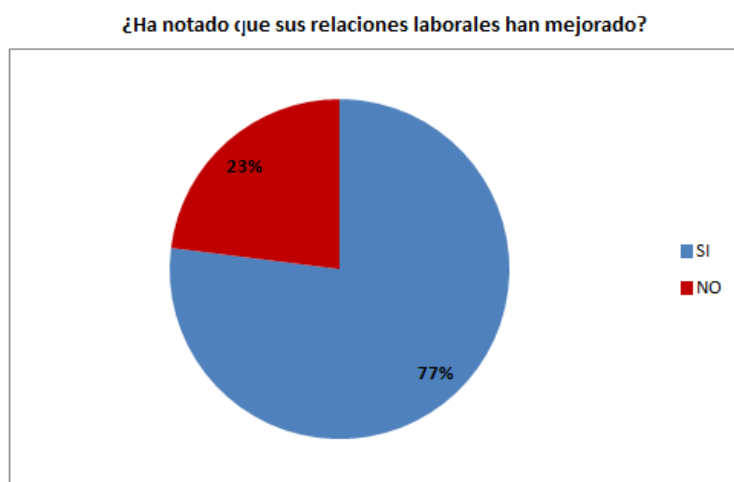
Esta es la respuesta más relevante, el 100% de la muestra ha podido solucionar algún tipo de conflicto es muy satisfactorio.

Pregunta N°3. Gráfico N°2



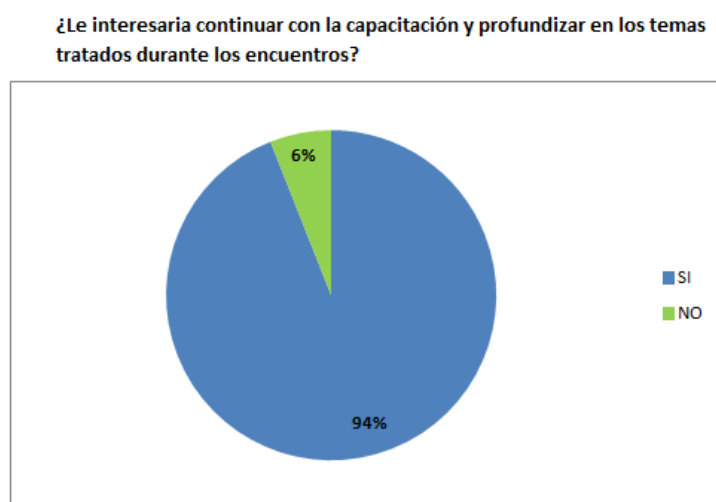
El 83% de la muestra declara que su desempeño a partir de las intervenciones.

Pregunta N°4. Gráfico N° 3



El 77% de la muestra dice haber mejorado sus relaciones laborales.

Pregunta N°5. Gráfico N°4

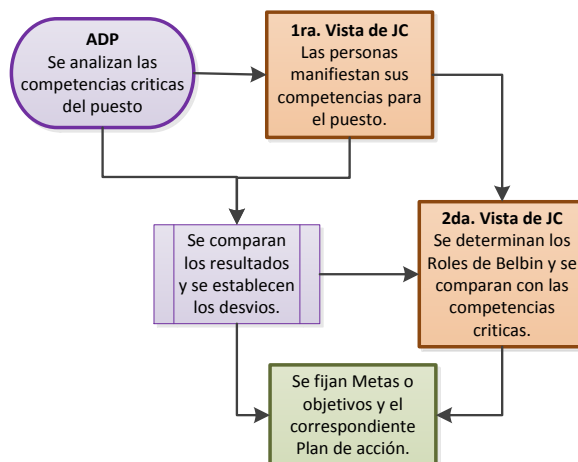


El 94% de la muestra manifiesta el deseo de continuar con los encuentros, o sea, solo una persona de las 18 no le interesaría participar de las capacitaciones.

Los Objetivos planteados para dicha capacitación fueron los siguientes:

- Enriquecer el puesto de trabajo.
- Comprender la importancia de la tarea.
- Mejorar el desempeño.
- Detectar desvíos en las tareas.
- Establecer metas y objetivos de mejora.
- Establecer plan de acción de mejora.

Por lo tanto se infiere que los objetivos planteados fueron alcanzados satisfactoriamente. El diagrama completo de trabajo es el siguiente: partiendo de las descripciones y análisis de puestos ADP, se extraen de ellas las competencias críticas para el puesto, luego se realiza la 1ra vista de Job Crafting, donde las personas manifiestan sus fortalezas o competencias que poseen para realizar su tarea, se compara con las competencias críticas estableciéndose los desvíos correspondientes para luego realizar la 2da vista de JC y en virtud de ello se compara con los Roles naturales de Belbin que la persona posee, luego se fijan las metas y objetivos y los planes de acción de mejora, se estipula cómo y en qué tiempo se alcanzará esto y se guía a las personas en la consecución de ello.



CONCLUSIÓN

“Convierte tu trabajo en el que te gustaría que fuera.”

Lo que tú hagas vale mucho más que las descripciones de puesto que tiene

Recursos Humanos...

La técnica de Job Crafting es un método utilizado para evaluar el desempeño, a diferencia de los métodos comunes, este es una autoevaluación de desempeño, que genera e involucra el compromiso de cambio en las personas y el aspecto más importante es que evita la subjetividad del evaluador.

Otra de sus bondades es que permite moldear la tarea desde muchos aspectos, desde lo técnico, de lo relacional, de lo emocional y desde lo actitudinal, es de divertida aplicación, las personas disfrutaban mucho de hacerlo, aunque demande de ellas un cierto esfuerzo, lo disfrutaban. En un 70% de los casos las personas dicen:... nunca había pensado mi tarea desde este punto de vista....me cuesta hablar de mis fortalezas....no sé cuáles son mis pasiones!!!,...qué bueno, nunca me había preguntado esto.... El Job Crafting es una herramienta de autoconocimiento, es una evaluación de desempeño, de cualquier tipo de desempeño, laboral sobre todo.

La experiencia en el comportamiento organizacional me ha permitido modificar y enriquecer esta herramienta y poderla aplicar desde hace tiempo. También he logrado cruzar su aplicación con el Modelo Belbin, he podido establecer su relación en función de los patrones de gestión o roles que propone Belbin con éxito, e invariablemente los resultados son siempre los mismos, concuerdan con lo esperado en cada rol de Belbin.

Es menester que el plan de acción de mejora sea fijado en función de los Roles Naturales y de los Roles posibles a asumir, de esa manera la facilitación será exitosa, por ejemplo, de una Encargada de salón se espera que su rol sea Impulsor, Monitor evaluador y cohesionador, ahora bien, si al relevar las competencias del ocupante del puesto evidenciamos que no tiene esos roles naturalmente, averiguamos si puede asumirlos, de ser así, se

capacita para su desempeño futuro, de lo contrario no es la persona adecuada para ese puesto. Otro ejemplo puede ser el de un vendedor que su rol natural es Investigador de recursos y Finalizador, pero la organización no le ofrece la posibilidad de desarrollar estos roles, sucede que la persona se frustra apareciendo emociones no generativas tales como la ansiedad, ira, angustia, desmotivación.

Por lado, cabe señalar que la posibilidad de facilitar esta metodología de trabajo es viable en función de la cultura organizacional, si la organización no se muestra permeable a los cambios es imposible aplicar este tipo de herramientas.

Es posible colaborar a que otros conviertan sus trabajos en lo que quieran que sean....

Lic. Rosana Nieddu

BIBLIOGRAFÍA

- MONDY, R. WAYNE Y NOE, ROBERT M. Administración de Recursos Humanos. Pearson Educación. 2003
- DESSLER, GARY. Administración de Personal. Prentice Hall. 1996
- ALLES, MARTHA. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. 2002
- BOHLANDER, SNELL Y SHERMAN. Administración de Recursos Humanos. Thomson. 2001
- <http://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/What-is-Job-Crafting-and-Why-Does-it-Matter1.pdf>
- <http://positiveorgs.bus.umich.edu/cpo-tools/job-crafting-exercise/>
- Apuntes de plataforma de MassNegocios

ANEXO

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN CAPACITACIÓN “MOLDEANDO LA TAREA”

Fecha: abril 2014

universo: 18 encuestados

1. ¿La capacitación cumplió con sus expectativas?
LAS CUMPLIO NO LAS CUMPLIO LAS SUPERO
2. ¿Los temas desarrollados le han servido para solucionar algún conflicto?
SI NO
3. ¿Ha notado que su desempeño laboral ha mejorado?
SI NO
4. ¿Ha notado que sus relaciones laborales han mejorado?
SI NO
5. ¿Le interesaría continuar con la capacitación y profundizar en los temas tratados durante los encuentros?
SI NO

Job Crafting

A 30-year-old midlevel manager—let's call her Fatima—is struggling at work, but you wouldn't know it from outward appearances. A star member of her team in the marketing division of a large multinational foods company, Fatima consistently hits her benchmarks and goals. She invests long hours and has built relationships with colleagues that she deeply values. And her senior managers think of her as one of the company's high potentials.

But outside the office, Fatima (who asked not to be identified by her real name) would admit that she feels stagnant in her job, trapped by the tension between day-to-day demands and what she really wants to be doing: exploring how the company can use social media in its marketing efforts. Twitter, her cause-marketing blog, and mobile gadgets are her main passions. She'd like to look for another job, but given the slow recovery from the recession, sticking it out seems like her best (and perhaps only) option. "I'm still working hard," she tells a friend. "But I'm stuck. Every week, I feel less and less motivated. I'm beginning to wonder why I wanted this position in the first place."

Sound familiar? Over the past several years, we've spoken with hundreds of people, in a variety of industries and occupations, who, like Fatima, are feeling stuck—that dreaded word again. According to a recent survey of 5,000 U.S. households by The Conference Board, only 45% of those polled say they are satisfied with their jobs—down from about 60% in 1987, the first year the survey was conducted.

If you're in this situation, and changing roles or companies is unrealistic given the tough economy, what can you do? A growing body of research suggests that an exercise we call "job crafting" can be a powerful tool for reenergizing and reimagining your work life. It involves redefining your job to incorporate your motives, strengths, and passions. The exercise prompts you to visualize the job, map its elements, and reorganize them to better suit you. In this way, you can put personal touches on how you see and do your job, and you'll gain a greater sense of control at work—which is especially critical at a time when you're probably working longer and harder and expecting to retire later. Perhaps job crafting's best feature is that it's driven by you, not your supervisor.

This exercise involves assessing and then altering one or more of the following core aspects of work.

Tasks.

You can change the boundaries of your job by taking on more or fewer tasks, expanding or diminishing their scope, or changing how they are performed. A sales manager, for instance, might take on additional event planning because he likes the challenge of organizing people and logistics.

Relationships.

You can change the nature or extent of your interactions with other people. A managing director, for example, might create mentoring relationships with young associates as a way to connect with and teach those who represent the future of the firm.

Perceptions.

You can change how you think about the purpose of certain aspects of your job; or you can reframe the job as a whole. The director of a nonprofit institution, for instance, might choose to think of his job as two separate parts, one not particularly enjoyable (the pursuit of contributions and grants) and one very meaningful (creating opportunities for emerging artists). Or the leader of an R&D unit might come to see her work as a way of advancing the science in her field rather than simply managing projects.

Our research with a range of organizations—from *Fortune* 500 companies to small nonprofits—indicates that employees (at all levels, in all kinds of occupations) who try job crafting often end up more engaged and satisfied with their work lives, achieve higher levels of performance in their organizations, and report greater personal resilience.

For their part, organizations have a lot to gain by enabling job crafting. Most job-redesign models put the onus on managers to help employees find satisfaction in their work; in reality, leaders rarely have sufficient time to devote to this process. Job crafting lets managers turn the reins over to employees, empowering them to become “job entrepreneurs.” And when pay resources are constrained or promotions impossible, job crafting may give companies a different way to motivate and retain their most talented employees. It can even help transform poor performers.

Despite these benefits, however, job crafting can be easy to overlook: Time pressures and other constraints may compel you to see your job as a fixed list of duties. Or you may be afraid of getting mired in office politics, stepping on other people’s toes simply because you’re unhappy at work. Job crafting requires—and ultimately engenders—a different mind-set, however: Your job comprises a set of building blocks that you can reconfigure to create more engaging and fulfilling experiences at work.

Diagramming Your Job

Back at the multinational foods company, Fatima is still frustrated. What would happen if she engaged in job crafting? She’s already been reflecting on her dissatisfaction, albeit in no systematic way. Job crafting would give her the means to diagram a more ideal—but still realistic—version of her job, one better aligned with her motives, strengths, and passions.

First, she looks at the present makeup of her job. In her “before diagram,” Fatima uses a series of squares to represent the tasks that her job comprises, with larger squares representing time-intensive tasks, and smaller squares tasks to which she devotes less time. (See the exhibit “Fatima’s Before Diagram.”)

Fatima’s Before Diagram

Once she has created her before diagram, this midlevel marketing manager immediately sees that she’s spending lots of time on tasks that don’t engage her passions—for instance, monitoring her team’s performance, answering questions, and directing market research—and much less on tasks that are meaningful to her.



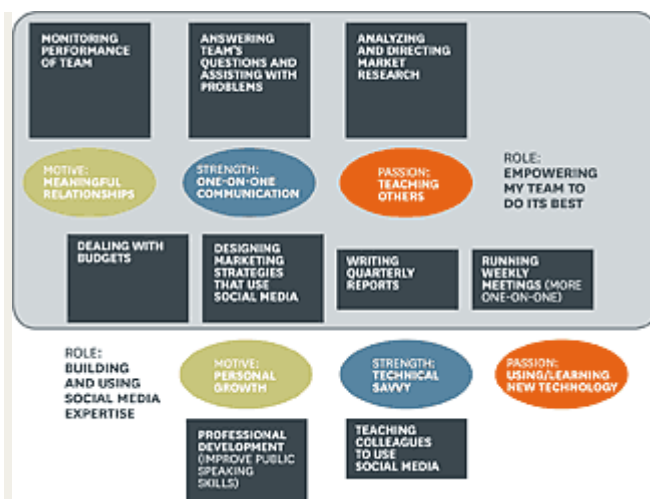
[Click here for a larger image of the graphic.](#)

She notices that she’s spending lots of time monitoring her team’s performance, answering questions, and directing market research. She’s spending a fair number of hours setting budgets, writing reports, and running meetings. And she’s spending very little time on critical tasks such as professional development and designing marketing strategies. These tasks are in the smallest squares. Looking at the full sweep of her job in this way gives Fatima a clear sense—truly at a glance—of exactly where she is devoting her time and energy.

Next, she concentrates on changes that would increase her engagement at work. This “after diagram” will serve as the visual plan for her future. (See the exhibit “Fatima’s After Diagram.”)

Fatima’s After Diagram

In Fatima’s after diagram, it’s easier to see how she can connect her tasks to her motives, strengths, and passions. For instance, one of her motives is to cultivate meaningful relationships and achieve personal growth. Her strengths include her one-on-one communication skills and technical savvy. And among her passions are teaching others and using and learning about new technology.



[Click here for a larger image of the graphic.](#)

In this after diagram, the sizes of the blocks represent a better allocation of Fatima's time, energy, and attention. The borders around groups of tasks suggest the common purpose they serve. By rearranging the shapes on the page, Fatima gains a greater appreciation for how the different elements of her job come together.

She begins by identifying her motives, strengths, and passions—three important considerations in determining which aspects of her job will keep her engaged and inspire higher performance. Each will be represented by a different color. Her main motives, for instance, are cultivating meaningful relationships and achieving personal growth. She plugs these into green ovals. Fatima takes stock of her core strengths: one-on-one communication and technical savvy. These appear in the blue ovals. And she highlights her passions: teaching others and using and learning new technology—entered in orange ovals.

Then, using her before diagram as a frame of reference, Fatima creates a new set of task blocks whose size represents a better allocation of her time, energy, and attention. To take advantage of how well “designing marketing strategies” suits her motives, strengths, and passions, she not only moves it from a small to a medium block but also add “use social media” to this newly expanded task. To incorporate even more social media into her job, she adds a small task block to represent “teaching colleagues to use social media.” And for those tasks that do not fit her as well, she makes a note to adapt them (for instance, using “professional development” to “improve public speaking skills”).

She draws rectangles around groups of tasks that she thinks serve a common purpose or role. For example, she identifies “building and using social media expertise” as one role. Framing her roles in this way is meaningful to her because it taps into her key strengths and passions. By rearranging the shapes, Fatima gains a greater appreciation for how the elements of her job come together.

A New Outlook

Fatima then moves to the final step of the exercise, in which she considers the challenges she will probably face in making her new job configuration a reality. She would like to use her technical savvy to help other marketing teams and departments take advantage of social media, but she is concerned about encroaching on their work or insulting them by offering her expertise. With her after diagram in hand, Fatima takes another look at the list of projects sitting in her in-box and begins to consider how to incorporate social media into them.

Tasks.

She identifies two possibilities: a new snack food aimed at teens and a cross-company initiative to improve communication between Marketing and Sales. Fatima thinks a campaign involving Facebook and Twitter could help build buzz around the snack food—and reveal to the organization the benefits and limitations of reaching out to a new demographic. And by launching a blog, Fatima and her colleagues in Marketing could track initiatives and communications from members of the Sales division.

Relationships.

Fatima recognizes, of course, that she'll need support to establish the technological presence she envisions for these two projects. She must build or refocus her ties to others in the company in order to learn about the best ways to move forward. She recalls that Steve Porter is constantly fiddling with the latest gadgets in weekly interdepartmental meetings and that he is known for the clever ways he uses social media to keep salespeople in the loop. She decides to approach him for help. Within a month, Steve's and her own employees' support has unleashed a wave of interest in and knowledge about how to put technology closer to the heart of the division's work. Her initiatives have become testing grounds for using social media to accomplish other important goals. Fatima has been recognized as the driver of these programs and finds that managers from other divisions are coming to her to learn more about how they might use her ideas in their own projects—all of which is encouraging her to be bolder in introducing new ideas and technology.

Perceptions.

Rather than thinking of her work as a daily slog, she begins to see herself as an innovator at the intersection of marketing and technology. And she views herself as an entrepreneurial pioneer unafraid of experiments that could bridge those worlds. She also, to her pleasure, recognizes that rather than taking her away from her prescribed goals, her passion for deploying technology in pursuit of these objectives gives her a more fulfilling way to approach them.

Ivan's Story

In another company, in another part of the world, Ivan Carter is caught between a rock and a hard place. But the source of angst for this 45-year-old operations manager at a global office products company is quite different from Fatima's. He's a solid B player with a dedicated and successful team. Ivan leads a group that serves Latin America, and he reports to both the head of global operations and the head of the Latin America group. His relationship with the latter is great, but the operations head is often nonresponsive or even hostile when Ivan needs information or support. All his efforts to strengthen the relationship have been met with silence. He likes his job, but he often leaves the office with his stomach in knots.

Ivan knows he can either accept the reality of his toxic relationship with the head of operations or change his situation. So, during his next phone meeting with the head of Latin America, he pushes a bit to explore what interests her most about the role of the operations group in that region. She sees the group as becoming more critical for cost savings as economic recovery drags on—a major focus for the CEO, as well. Ivan spots an opportunity. He can build on what is already a good relationship by directing more of his efforts to special projects that will save money in that region. Sensing a chance to craft his job, Ivan focuses more and more of his time and energy on this aspect of his work, which wins him exposure and credit as the projects he takes on create significant savings for the company. As a bonus, he spends more time interacting with the Latin America head while meeting his responsibilities to the operations head without having to interact with him as much. After several months, Ivan learns that the Latin America head has recommended him highly to others in the C-suite.

Fatima focused first on tasks and then on relationships. By centering his job crafting primarily on relationships (the ones that energized rather than depleted him), Ivan was able to figure out how to change his job for the better.

The Limits of Job Crafting

Not all job crafting is beneficial. It can be stressful if as a result you take on too much or alter tasks without understanding your manager's goals. Since job crafting is something you can do on your own, it's important to be open about the process. Your manager may even be able to help you identify opportunities for redistributing tasks in complementary ways. After all, one person's dreaded assignment may be another's favorite.

To win others' support for your job crafting, do these three things:

Focus on deploying an individual or organizational strength that will create value for others. For instance, Fatima positioned her work to enhance what other teams were doing, while Ivan found a way to help meet the objectives of the Latin America group.

Build trust with others (typically your supervisor). Fatima assured her supervisor that she wouldn't let tasks slide and that some of her newer tasks could become central to the organization. Ivan was careful to align his efforts with his role, building trust with the head of the Latin America group.

Direct your job-crafting efforts toward the people who are most likely to accommodate you. Fatima reached out to Steve Porter because he was interested in her plans to bring technology into the heart of her job tasks. Ivan realized that his time would be wasted pursuing a toxic relationship and instead focused on a more promising one.

Job crafting is a simple visual framework that can help you make meaningful and lasting changes in your job—in good economies and bad. But it all has to start with taking a step back from the daily grind and realizing that you actually have the ability to reconfigure the elements of your work.